

► **INFORME FINAL**
Octubre 2022



Evaluación
Estratégica a la
Política de
Fortalecimiento de la
Planeación
Municipal con
Enfoque Sostenible

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2022



Servicios Especializados Zapién, S.A. de C.V.

I. Resumen Ejecutivo

La presente evaluación estratégica se realizó a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible teniendo por objetivo evaluar su congruencia, coherencia y solidez en términos de su orientación a resultados, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad que permiten emitir recomendaciones de política pública que contribuyan a su consolidación.

Los temas rectores de la evaluación son el diseño, la alineación, el desempeño y la incidencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, abordados en un total de 18 preguntas de investigación de las cuales 13 de ellas fueron sometidas además del análisis cualitativo, a un análisis cuantitativo en el que la instancia evaluadora estableció dos puntos posibles de obtener por pregunta, teniendo así un total de 26 puntos como límite máximo de cumplimiento. Como resultado de la Política se obtuvo un total de 25 de los 26 puntos máximos, significando un nivel de cumplimiento del 96%.

Tabla 1
Preguntas de investigación y su valoración alcanzada

No.	Pregunta de investigación	Criterios	Valor
1	¿Está identificada la problemática que atiende la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, así como sus causas y efectos?	2	2
2	¿Las características de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, los elementos que la integran y su articulación están orientados de manera adecuada a resultados?	2	2
3	¿Cuáles son los programas, acciones o servicios que se identifican en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?	NA	NA
4	¿Qué entes públicos se identifican como responsables y participantes en el diseño, implementación y ejecución de programas, acciones y servicios considerados en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?	2	2
5	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita conocer el grado de participación y características de los actores involucrados?	2	1
6	¿La vinculación establecida entre los actores participantes en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorecen la operación y fortalecimiento de la misma?	2	2
7	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es consistente con los instrumentos normativos?	2	2
8	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible está alineada a los instrumentos de planeación?	2	2
9	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorece el desarrollo y/o fortalecimiento de instrumentos de normativos y de planeación?	2	2

No.	Pregunta de investigación	Criterios	Valor
10	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra vinculada a los programas presupuestarios con orientación a resultados?	2	2
11	¿Los indicadores estratégicos y de gestión establecidos para el seguimiento y evaluación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son adecuados para la medición de los aspectos sustantivos de la misma?	2	2
12	¿Qué acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades se llevan a cabo? ¿En qué medida han fortalecido a la Política?	2	2
13	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita el seguimiento de sus indicadores?	2	2
14	¿Cuál es el resultado histórico de los indicadores de desempeño de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible respecto a sus metas durante los ejercicios en los que ha operado?	NA	NA
15	¿Cuál es la evolución del estado en la materia, según otros marcos de referencia nacionales y/o internacionales?	NA	NA
16	¿Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible han sido eficaces?	2	2
17	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, se relaciona, complementa o incide en otras intervenciones públicas?	NA	NA
18	¿La implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha incidido en otros sectores? De ser así, analizar en qué sentido	NA	NA

Como resultado de la evaluación se encontró que el problema de atención de la Política se identifica claramente desde los principales documentos de planeación hasta los operativos, permitiendo así el análisis y operación de la Política con un enfoque que va desde las actividades hasta los fines. De la misma manera, se determina que la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con una vinculación consistente que involucra a los tres órdenes de gobierno, instituciones académicas y organismos internacionales para la participación colaborativa en el alcance de los objetivos establecidos desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 (PED).

Por parte de los indicadores de desempeño, un hallazgo importante es que se cuenta con indicadores adecuados para medir los aspectos sustantivos de la Política, destacando el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces (perteneciente al índice de competitividad estatal) y el índice de marginación en su dimensión municipal. Estos indicadores se calculan por instancias externas al Gobierno del Estado de Oaxaca, lo cual tiene como punto a favor que su medición es imparcial.

El resultado de la implementación de la política ha sido favorable a pesar de contar con variables externas que dificultaron su implementación, como lo son: el conflicto social del año 2016 originado en el municipio de Nochixtlán que impidió el libre tránsito hacia y desde sus zonas

aledañas que cuentan con el paso por este municipio como el único acceso; y la pandemia ocasionada por el virus SARS – CoV 2 que paralizó las actividades debido al confinamiento instruido por las autoridades sanitarias. Dentro de los hallazgos importantes es notable que a pesar de las eventualidades citadas, los indicadores de gestión reportados por el ente responsable de la Política muestran resultados positivos, lo que sugiere que las labores referentes al tema de estudio de esta evaluación no se detuvieron posibilitando así el alcance de sus metas.

La implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha sido eficaz, puesto que se ha producido el efecto deseado tal como lo muestra el índice de marginación en su dimensión municipal, en el cual se ha superado la meta planteada en el Plan Estatal de Desarrollo Sectorial Gobierno Moderno 2016 – 2022 (PES) que es disminuir el número de municipios con muy alto y alto grado de marginación para el año 2020 a 415 y obteniendo como resultado de las acciones implementadas por la Política la reducción a 326 municipios.

Las principales recomendaciones giran en torno a la integración de información adicional de los entes participantes de la política así como información de los indicadores en un sitio web que permita una consulta ágil para el monitoreo de la Política. De la misma manera, se recomienda analizar las buenas prácticas identificadas para reforzar las acciones implementadas por la Política y así contribuir al alcance de los objetivos.

Índice

I. RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE	5
II. INTRODUCCIÓN	6
III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA POLÍTICA	8
V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	12
VI. TEMAS RECTORES	15
A. DISEÑO DE LA POLÍTICA	15
B. ALINEACIÓN EXTERNA DE LA POLÍTICA	29
C. DESEMPEÑO DE LA POLÍTICA	40
II. EXPERIENCIAS SIMILARES CON BUENAS PRÁCTICAS.....	61
III. VALORACIÓN FINAL	64
A. ANÁLISIS DE CONDICIONES HABILITADORAS Y DESHABILITADORAS.....	66
B. ANÁLISIS FODA Y RECOMENDACIONES	70
IV. CONCLUSIONES.....	72
V. REFERENCIAS DOCUMENTALES	76
VI. ANEXOS	78

II. Introducción

La presente evaluación se realiza conforme a lo indicado por el Programa Anual de Evaluación 2022 del Gobierno del Estado de Oaxaca con fundamento en los artículos: 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 137 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca; 2, 3, 4, 20, 40, 97 y 98 de la Ley Estatal de Planeación; 6, 73 y 83 de la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Decreto núm. 2494.- Mediante el cual derogan la fracción I del artículo 33 y el artículo 50 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca; así como en el Decreto de fecha 13 de julio de 2021, por el que se crea la Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación, Órgano Desconcentrado de la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca; y Artículo 25 de los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Estatales del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.

La evaluación estratégica considera como su objetivo de estudio a aquellos programas públicos que se encuentran articulados en un sector y/o su fin sea el logro de objetivos estratégicos de alguna política pública y se realiza con base en el Modelo de Términos de Referencia establecidos por la Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación (DGITE). La evaluación se realiza a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores de desempeño de conformidad con lo señalado en el Programa Anual de Evaluación.

La presente evaluación estratégica se realiza a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en la que figura como Unidad Responsable (UR) coordinadora la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (CG-COPLADE) y tiene por objetivo general evaluar la congruencia, coherencia y solidez de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en términos de su orientación a resultados, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad que permitan emitir recomendaciones de política pública que contribuyan a su consolidación.

La metodología utilizada ha sido la indicada en los Términos de Referencia de la Evaluación Estratégica a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible (TdR) utilizando métodos exploratorios cuantitativos y cualitativos. Los insumos principales son los proporcionados por la DGITE que fueron recabados de la UR coordinadora mediante la Bitácora de Recopilación de Información que tiene por objetivo orientar la entrega y recepción de los insumos de información para realizar la presente evaluación considerada en el Programa Anual de Evaluación 2022 (PAE).

En el presente documento se encuentra información respecto a las características de la Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible; análisis del diseño, alineación, desempeño e incidencia de la Política; experiencias similares con buenas prácticas; así como los principales hallazgos y recomendaciones.

III. Objetivos de la Evaluación

Objetivo general.

Evaluar la congruencia, coherencia y solidez de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en términos de su orientación a resultados, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad que permitan emitir recomendaciones de política pública que contribuyan a su consolidación.

Objetivos específicos.

1. Determinar la consistencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible a partir de su diseño, atención a la problemática que la origina y la consecución de los objetivos establecidos.
2. Establecer en qué medida el diseño de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cumple con los instrumentos normativos y está alineado con los instrumentos de planeación.
3. Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible con base en el desempeño de indicadores.
4. Analizar la incidencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en otras intervenciones públicas y/o sectores.

IV. Características de la Política

La presente evaluación estratégica tiene como objeto de estudio la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible del Estado de Oaxaca, misma que cuenta con el objetivo de apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de los 570 municipios como condición necesaria para mejorar la situación desfavorable en la que vive una gran proporción de la población oaxaqueña. Toda vez que la mejora en las capacidades de gestión de las autoridades municipales, lo que permite mejorar la planeación para el desarrollo de sus territorios, contribuyendo a garantizar el pleno ejercicio de los derechos humanos. El problema identificado en el árbol de problemas del programa presupuestario 166. *Fortalecimiento de las capacidades de los municipios* es “municipios del estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública”.

La intervención sujeta a evaluación forma parte de los objetivos planteados en el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 (PED) y se encuentra alineada a los objetivos: “Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios” y “Elevar la competitividad del estado y la calidad de vida de la ciudadanía a través de la implementación del Presupuesto basado en Resultados de la Administración Pública Estatal” (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2022) del Eje II Oaxaca Moderno y Transparente. En este mismo sentido, derivado del PED se encuentra el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno 2016 - 2022 (PES) que busca proveer las condiciones favorables para el desarrollo económico y social en el marco de la sustentabilidad, legalidad, ordenamiento, productividad, inclusión y rentabilidad, que considere, además, de otras acciones, la instalación de una infraestructura adecuada y el acceso a insumos estratégicos que fomenten la competencia y permitan mayores flujos de capital en beneficio de las personas de todos los estratos sociales (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2022, pág. 4).

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible del Estado de Oaxaca se encuentra alineada al Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno por medio de los objetivos “Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado” y “Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados para eficientar el ejercicio del gasto público”. Otro documento relevante al cual se encuentra alineada la Política es el Plan Estratégico Institucional de la CG-COPLADE (PEI) que en cumplimiento a lo ordenado por el PED y el PES, establece en su marco estratégico dos líneas de acción: Implementar un Marco de Desempeño Estratégico e Incrementar las capacidades de gestión de los municipios. Estas dos últimas líneas de acción se ejecutan mediante los programas presupuestarios 148. Eficiencia del Gasto para Resultados y 166. Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios. Por otra parte, esta intervención se encuentra alineada, bajo el principio de sostenibilidad, con el objetivo “paz, justicia e instituciones sólidas” de la Agenda 2030 del desarrollo sostenible.

Para contextualizar el enfoque sostenible, en 1987 la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad o enfoque sostenible como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2022). Bajo esta premisa, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó en el año 2015 la agenda 2030 del desarrollo sostenible que plantea 17 Objetivos a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Figura 1
Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.629.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampaign@un.org

Nota: figura tomada de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>.

Por parte del Estado de Oaxaca, el enfoque de sostenibilidad se identifica desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 y se implementa en forma a partir del año 2018 con la creación del Consejo para el Cumplimiento de la Agenda 2030 que tiene por objetivo coordinar las acciones de diseño, ejecución y evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030. Este consejo estatal planteó como una meta la creación de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030. Estas comisiones tienen por objetivo impulsar y coordinar en cada municipio los trabajos para implementar la Agenda 2030 a través de la acción conjunta y así avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible.

Para la atención del problema principal, la Política cuenta como poblaciones tanto potencial como objetivo a los 570 municipios debido a que la población que presenta el problema (población potencial) son todos los municipios del estado de Oaxaca y la población a la que se pretende atender (población objetivo) son los 570 municipios.

Con los resultados de la evaluación se puede observar que han sido atendidos (población atendida) la totalidad de los municipios, con una estrategia de cobertura basada en 11 Módulos de Gestión Técnica distribuidos en las diferentes regiones del estado, siendo este un mecanismo

de atención a uno de los mayores problemas que dificulta la implementación de esta política que es el esquema político – administrativo atomizado en 570 municipios.

Los servicios y acciones que se implementan desde la Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son:

- a) Establecimiento de Convenios de Coordinación para el Desarrollo entre los municipios y el gobierno estatal.
- b) Integración de los Consejos de Desarrollo Social Municipal.
- c) Capacitación, orientación y asistencia técnica para la formulación de planes municipales de desarrollo sostenible
- d) Revisión y validación de planes municipales de desarrollo sostenible.
- e) Capacitación, orientación y asistencia técnica para la coinversión entre municipios y el gobierno estatal.
- f) Impartición de talleres de capacitación dirigidos a servidoras y servidores públicos municipales.
- g) Registro de proyectos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.
- h) Actualización, capacitación e implementación del Sistema de Planeación para el Desarrollo 2030 (SISPLADE).
- i) Operación de los Consejos de Desarrollo Microregional.
- j) Brindar asistencia técnica en la operación y seguimiento de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030.
- k) Acompañamiento para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM).
- l) Colaboración con Instituciones de Educación Superior para el desarrollo municipal.
- m) Integración y operación del Subcomité Especial de la Mesa Interinstitucional para la Restauración Productiva de Paisajes.
- n) Implementación de proyectos en infraestructura tecnológica en los municipios.
- o) Implementación del Programa de Ordenamiento Ecológico Regional.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca en su artículo 49 Bis faculta a la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca para el despacho de diversos asuntos dentro del cual destaca el señalado en su Fracción X. “Proporcionar orientación, asistencia técnica y capacitación a las autoridades municipales, organizaciones de la sociedad civil y sociales, con el fin de fortalecer las tareas de planeación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos de desarrollo municipal, microrregional y regional”. Por lo tanto, y conforme a la participación mayoritaria y de coordinación en las acciones de esta política, figura como unidad coordinadora responsable la CG-COPLADE.

En lo referente al presupuesto, se ha analizado la información disponible del total ejercido por la UR coordinadora, mismo que no solo integra el de las acciones orientadas al fortalecimiento de la planeación municipal, sino toda la operación de la dependencia y sus demás intervenciones

públicas. Este presupuesto corresponde al determinado para la estructura programática y presupuestal del año concluido 2021, siendo el monto ejercido \$ 51,579,366.11 según cifras del Programa Operativo Anual de la UR 126 al cuarto trimestre del año 2021 disponible en: https://www.finanzasoxaca.gob.mx/transparenciapresupuestaria/pdf/rendicion_cuentas/POA/S_EGUIMIENTO/presupuesto/REPORTE%20DE%20PRESUPUESTOGO%20CUARTO%20TRIM_2021.pdf

Los principales indicadores que miden el desempeño de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal y sus metas respectivas planteadas desde el Plan Estratégico Sectorial - Gobierno Moderno 2016 – 2022, el sistema para el Monitoreo de Indicadores de Desempeño de Oaxaca MIDO y la Matriz de Indicadores para Resultados del programa 166. son los siguientes:

Tabla 2
Principales indicadores de desempeño de la Política.

Indicador	Fuente	Meta					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal	IMCO	NA	47.38	NA	47.75	NA	48.18
Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal	CONAPO	420	417	416	415	412	410
Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del Ramo 28 y Fondo III y IV del Ramo 33	CG-COPLADE	ND	570	90%	90.35%	89.47%	70.17%
Municipios con capacitaciones	CG-COPLADE	570	570	570	570	570	570

Nota: Tabla de construcción propia con información de las metas planteadas en el Plan Estratégico Sectorial - Gobierno Moderno 2016 – 2022, el sistema para el Monitoreo de Indicadores de Desempeño de Oaxaca MIDO y la Matriz de Indicadores para Resultados del programa 166.

V. Metodología de investigación

Tal como lo establecen los Términos de Referencia de la Evaluación Estratégica a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible (TdR) se ha determinado la metodología para la identificación de necesidades de información, instrumentos de recolección y técnicas de análisis pertinentes.

Se determinó utilizar el análisis de gabinete para la información proporcionada por la Instancia Técnica de Evaluación (ITE). El análisis de gabinete, conforme se establece en los términos de referencia, se entiende como “el conjunto de actividades que involucran el acopio, organización, revisión y valoración de información concentrada en registros administrativos, documentos normativos, y técnicos”. Este análisis se realiza con información proporcionada por las dependencias o entidades responsables de la estrategia mediante la bitácora de recolección de información y los documentos públicos disponibles en las páginas oficiales del gobierno del estado.

La información proporcionada por la ITE consta de una bitácora de recopilación de información conformada por 20 apartados con el mismo número de carpetas por medio de las cuales la Unidad Responsable (UR) ejecutora de la Política hizo entrega de la información solicitada.

Conforme se establece en los términos de referencia, la evaluación estratégica se divide en cuatro temas rectores que se analizan a partir de un conjunto de 18 preguntas de investigación como se muestra a continuación:

Tabla 3

Temas rectores y preguntas de investigación.

Tema	Número de preguntas	Total de preguntas
1 Diseño de la política	1 – 6	6
2 Alineación de la política	7 – 10	4
3 Desempeño de la política	11 -16	6
4 Incidencia de la política	17 – 18	2
	Total	18

La investigación se realiza a partir del enfoque cualitativo. Este enfoque permite profundizar en la descripción y entendimiento de la Política para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como complementario al enfoque cualitativo se realizó un análisis cuantitativo, en este análisis se identificaron las preguntas que presentan características que permiten su evaluación cuantitativa.

Resultado del análisis anterior, se seleccionaron 13 preguntas de investigación a las cuales se les otorgó valoración cuantitativa. Cada pregunta cuenta con tres niveles de cumplimiento de acuerdo con los criterios específicos establecidos por el evaluador en el cual los criterios de valoración 0, 1 y 2 se establecen en cada pregunta, teniendo así la posibilidad de contar con un máximo de 26 puntos (dos por cada pregunta) lo que supone un 100% de nivel de cumplimiento.

$$NC = \sum \frac{VPn}{TPV} * 100$$

NC = nivel de cumplimiento.

VPn = valoración de la pregunta.

TPV = total de preguntas con valoración.

Tabla 4

Preguntas con valoración cuantitativa.

No.	Pregunta	Valoración máxima
<i>Diseño de la Política</i>		
1	¿Cuál es la problemática que atiende la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, así como sus causas y efectos?	2
2	¿Las características de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, los elementos que la integran y su articulación están orientados de manera adecuada a resultados?	2
4	¿Qué entes públicos se identifican como responsables y participantes en el diseño, implementación y ejecución de programas, acciones y servicios considerados en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?	2
5	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita conocer el grado de participación y características de los actores involucrados?	2
6	¿La vinculación establecida entre los actores participantes en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorecen la operación y fortalecimiento de la misma?	2
<i>Alineación de la Política</i>		
7	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es consistente con los instrumentos normativos?	2
8	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible está alineada a los instrumentos de planeación?	2
9	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorece el desarrollo y/o fortalecimiento de instrumentos de normativos y de planeación?	2
10	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra vinculada a los programas presupuestarios con orientación a resultados?	2
<i>Desempeño de la Política</i>		
11	¿Los indicadores estratégicos y de gestión establecidos para el seguimiento y evaluación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son adecuados para la medición de los aspectos sustantivos de la misma?	2

No.	Pregunta	Valoración máxima
12	¿Qué acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades se llevan a cabo? ¿En qué medida han fortalecido a la Política?	2
13	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita el seguimiento de sus indicadores?	2
16	¿Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible han sido eficaces?	2

El alcance de la evaluación es predominante descriptivo, en el sentido de que busca examinar las características y estado del diseño de la política; sin embargo, también se incluyen análisis explicativos que buscan identificar los resultados de la política durante su implementación.

Las tablas en su mayoría son de construcción propia por lo que se pueden presentar algunos casos que conforme al formato APA 7 no cuentan con notas al pie, salvo los casos en los que es necesaria su inclusión.

Para las preguntas con respuesta de carácter enunciativo no se incluyeron aspectos susceptibles de mejora, sin embargo se aborda el análisis de su contribución en los apartados correspondientes.

VI. Temas rectores

A. *Diseño de la política*

Determinar la consistencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible a partir de su diseño, su contribución a la problemática que la origina y la consecución de los objetivos establecidos.

1. **¿Cuál es la problemática que atiende la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, así como sus causas y efectos?**

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La problemática no se encuentra identificada en un documento de planeación.
1	La problemática se encuentra identificada en un documento de planeación.
2	La problemática se encuentra identificada en un documento de planeación y la teoría causal muestra coherencia entre la situación problemática, las causas y efectos.

Una vez analizados el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022, el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno 2016 – 2022, el Plan Estratégico Institucional de la Coordinación General del COPLADE y la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa 166 Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios, se identifica a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible como la implementación de acciones dirigidas a la mejora de las capacidades y habilidades institucionales de gestión de los municipios con enfoque sostenible. En el diagnóstico del programa 166 la CG-COPLADE determina como problema principal **“municipios del estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública”**.

La teoría causal expuesta para la situación problemática plantea como causas atendibles por la Política dos principales ramificaciones:

- 1.- La integración desarticulada de los órganos de planeación; dispersas y desarticuladas capacitaciones y asistencia técnica; desconocimiento de los lineamientos operativos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). Lo que origina deficientes capacidades de gestión de los municipios.

Figura 2

Principales causas del problema deficientes capacidades de gestión de los municipios.



Nota: elaboración propia a partir de la información contenida en el árbol de problemas del programa 166.

2.- Insuficientes estudios y proyectos; infraestructura pública en mal estado; escasa construcción de infraestructura pública. Resultando en el desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública.

Figura 3

Principales causas del problema desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública.



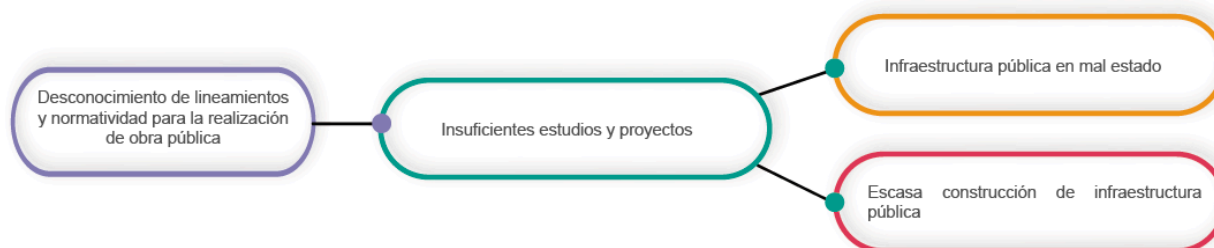
Nota: elaboración propia a partir de la información contenida en el árbol de problemas del programa 166.

Una vez analizadas las teorías causales presentadas se identifica que la ramificación número 2 presenta áreas de oportunidad dado que expone lo siguiente:

Los proyectos insuficientes, la infraestructura en mal estado y la escasa construcción causan el desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública, lo cual en términos metodológicos no es lo correcto. Una posible reconstrucción de esta línea de teoría causal apegada a la Matriz de Indicadores para Resultados del programa presupuestario número 166 puede ser: el desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública ocasiona insuficientes estudios y proyectos, lo que resulta en una escasa construcción de infraestructura pública e infraestructura pública en mal estado.

Figura 4

Reconstrucción de la teoría causal del problema desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública.



Nota: elaboración propia a partir de la información contenida en el árbol de problemas del programa 166.

Tomando en cuenta la línea causal, tenemos que las deficientes capacidades de gestión de los municipios y el desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública son los principales factores que generan las condiciones para el problema central que es "municipios del Estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública".

Los principales efectos identificados por la política son: gestiones y acciones inconclusas, desaprovechamiento de los recursos disponibles, dificultad para administrar los recursos adecuadamente. Estos tres efectos en su conjunto conducen a un efecto mayor que es la debilidad de las capacidades institucionales en los municipios del estado.

Aspectos susceptibles de mejora:

- Reconstruir la teoría causal en el árbol de problemas para la causa "desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública".

2. ¿Las características de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, los elementos que la integran y su articulación están orientados de manera adecuada a resultados?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	No se han definido estrategias y/o líneas de acción para la Política.
1	Se han definido estrategias y/o líneas de acción para la Política.
2	Se han definido estrategias y/o líneas de acción para la Política y estas se encuentran orientadas de manera adecuada a resultados.

El enfoque de resultados conforme lo indicado en la “Guía enfoque de Resultados” del CONEVAL se define como la cualidad que poseen los objetivos e indicadores de los programas sociales para plantear la solución a un problema público, en términos de los resultados esperados, y ser capaces de medir los logros alcanzados. Para esto, la orientación a resultados debe definir objetivos claros y establecer indicadores para su medición, seguimiento de avances y la evaluación de los resultados alcanzados.

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra orientada de manera adecuada a resultados. **La Política** que atiende el problema identificado en la pregunta 1 como “municipios del Estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública” **se caracteriza por proporcionar capacitación, orientación y asistencia técnica a las autoridades municipales** con la intención de propiciar el conocimiento de los lineamientos y normativa que les permitan realizar una gestión apropiada que resulte en obras, proyectos y, en general, bienestar en la población. En ese sentido, la CG-COPLADE como institución a cargo de la operación de la Política **ha definido estrategias y líneas de acción** medibles y monitoreables a largo plazo desde su Pan Estratégico Institucional, las cuales son

- **Estrategia 1: Implementar un Marco de Desempeño Estratégico**
 - Línea de acción 1: Formular Planes de Desarrollo Regional.
 - Línea de acción 2: Revisar y Validar Planes Municipales de Desarrollo.
- **Estrategia 2: Incrementar las capacidades de gestión de los municipios.**
 - Línea de acción 1: Integrar y Operar los Órganos para la Planeación (Comités y Subcomités).
 - Línea de acción 2: Brindar Asistencia Técnica y Acompañamiento Municipal y Microrregional

Estas acciones plantean la solución al problema público y deben ser capaces de medir los logros alcanzados, debido a esto se han establecido metas a los indicadores más relevantes desde los principales documentos de la planeación estatal (PED, PES, PEI, MIR).

Uno de los indicadores más importantes que orientan la Política se encuentra dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 siendo el *número de municipios con muy alto y alto grado de Marginación del índice de marginación municipal*, mismo que cuenta con metas anuales iniciando

en el año 2017 con 420 municipios y proyectando para el año 2022 como meta final la disminución a 410 municipios.

Otros indicadores para medir los resultados alcanzados se establecen desde el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno, destacando los siguientes:

- a) *Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal. Meta 2022: 48.18.*
- b) *Municipios con grado de cumplimiento completo en el tablero de control en el SISPLADE registrados. Meta 2022: 34 municipios.*

Adicional a los indicadores anteriormente citados, se encuentran diversos indicadores de gestión en la Matriz de Indicadores para Resultados, estos indicadores cuentan con las características principales de desempeño como son: nombre, fórmula de cálculo, tipo, dimensión, frecuencia, sentido esperado y meta.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

3. ¿Cuáles son los programas, acciones o servicios que se identifican en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?

Valoración: NA

Los programas, acciones y servicios que conforman la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible emanan desde los documentos de planeación estatal (Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 y Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno 2016 – 2022) hasta las actividades realizadas por las dependencias y entidades, **siendo las acciones y servicios de atención directa de la Política** las que se presentan a continuación:

Programas presupuestarios:

148. Eficiencia del Gasto para Resultados.

166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios .

Estrategias y líneas de acción del Plan Estratégico Institucional:

Tabla 5

Estrategias y líneas de acción del Plan Estratégico Institucional:

PP	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
148	O.1.Orientar el Gasto Público de la Administración Pública Estatal para el Desarrollo Integral del Estado	O.1.E.1 Implementar un Marco de Desempeño Estratégico	O1.E1.LA1. Formular Planes de Desarrollo Regional O1.E1.LA2 Revisar y Validar Planes Municipales de Desarrollo
166	O.2 Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del Estado	O.1.E.2. Incrementar las capacidades de gestión de los municipios	O2.E1.LA1 Integrar y Operar los Órganos para la Planeación (Comités y Subcomités) O2.E1.LA2 Brindar Asistencia Técnica y Acompañamiento Municipal y Microrregional

Nota: Plan Estratégico Institucional (p.6)

Acciones y servicios:

- Establecimiento de Convenios de Coordinación para el Desarrollo entre los municipios y el gobierno estatal.
- Integración de los Consejos de Desarrollo Social Municipal.
- Capacitación, orientación y asistencia técnica para la formulación de planes municipales de desarrollo sostenible
- Revisión y validación de planes municipales de desarrollo sostenible.

- e) Capacitación, orientación y asistencia técnica para la coinversión entre municipios y el gobierno estatal.
- f) Impartición de talleres de capacitación dirigidos a servidoras y servidores públicos municipales.
- g) Registro de proyectos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.
- h) Actualización, capacitación e implementación del Sistema de Planeación para el Desarrollo 2030 (SISPLADE).
- i) Operación de los Consejos de Desarrollo Microregional.
- j) Brindar asistencia técnica en la operación y seguimiento de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030.
- k) Acompañamiento para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM).
- l) Colaboración con Instituciones de Educación Superior para el desarrollo municipal.
- m) Integración y operación del Subcomité Especial de la Mesa Interinstitucional para la Restauración Productiva de Paisajes.
- n) Implementación de proyectos en infraestructura tecnológica en los municipios.
- o) Implementación del Programa de Ordenamiento Ecológico Regional.

Enfoque sostenible.

En materia de sostenibilidad, la CG-COPLADE con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, ha desarrollado e implementado instrumentos que fortalecen la planeación municipal con enfoque sostenible, siendo las acciones relevantes en esta materia las que se enlistan a continuación.

- a) Desarrollo de la guía para la puesta en marcha de los Comités Municipales Oaxaca 2030, para crear un futuro sostenible.
- b) Hoja de Ruta para el fortalecimiento de la instrumentación Municipal del Desarrollo Sostenible y el logro de la Agenda 2030.
- c) Creación del curso E-learning “Proyectos Municipales Sostenibles para avanzar en la Agenda 2030”.
- d) Asistencia técnica al interior de los Comités Municipales Oaxaca 2030.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

4. ¿Qué entes públicos se identifican como responsables y participantes en el diseño, implementación y ejecución de programas, acciones y servicios considerados en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	No se identifica a los entes responsables y participantes de la Política.
1	Se identifica a los entes responsables y participantes de la Política.
2	Se identifican a los entes responsables y participantes de la Política desde los documentos normativos y de planeación.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca en su artículo 49 Bis faculta a la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca para el despacho de diversos asuntos entre los cuales destacan:

- Fracc. III. Orientar la planeación para el desarrollo con sustentabilidad, definiendo regiones, microrregiones, zonas y localidades del Estado que requieran atención prioritaria [...].
- Fracc. V. Orientar, en coordinación con la Secretaría de Finanzas, a las dependencias y entidades en la planeación, diseño, promoción, aplicación, y conducción de los programas y proyectos de desarrollo del Estado, identificando las prioridades y estrategias que se alineen al Plan Estatal de Desarrollo, en congruencia con los programas de la administración pública federal y los de los municipios del Estado [...].
- Fracc. VI. Formular propuestas sobre planeación, aplicación y orientación de las políticas públicas, acciones y proyectos en el ámbito territorial, en coordinación con las políticas y programas sectoriales, mediante la coordinación de los esfuerzos institucionales, particularmente de los Subcomités Regionales, los Consejos de Desarrollo micro regional [...].
- Fracc. IX. Establecer estrategias y mecanismos de coordinación, colaboración, inducción y gestión de acciones con las dependencias, entidades y demás instancias federales, estatales y municipales, organizaciones de la sociedad civil y particulares, para la ejecución de los programas, proyectos e iniciativas en el ámbito territorial, así como, suscribir los convenios y acuerdos que resulten necesarios para fortalecer el desarrollo en el Estado, en coordinación con la Secretaría de Finanzas y la Secretaría General de Gobierno, en el ámbito de sus respectivas competencias;
- Fracc. X. Proporcionar orientación, asistencia técnica y capacitación a las autoridades municipales, organizaciones de la sociedad civil y sociales, con el fin de fortalecer las tareas de planeación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos de desarrollo municipal, microrregional y regional.

Por lo anterior, la CG-COPLADE es por disposición oficial el ente público responsable de las acciones identificadas en la Política de Fortalecimiento Municipal con Enfoque Sostenible.

Así como lo prevé la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, los entes públicos participantes, en el ámbito de sus respectivas competencias son: La Secretaría de Finanzas, la Secretaría General de Gobierno y los municipios del estado de Oaxaca.

Como resultado del análisis estructural a la política, existen otros entes públicos estatales participantes e integradores de diversas estructuras especializadas como lo son los comités, subcomités y la Mesa Interinstitucional para la Restauración Productiva de Paisajes (MIRPP) que tiene por objetivo apoyar acciones que el Gobierno del Estado de Oaxaca realiza para promover la transición hacia un desarrollo bajo en emisiones como parte de la Estrategia Nacional de REDD+ y la contribución al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030.

Dentro de estas estructuras mencionadas en el párrafo anterior resalta la participación complementaria de la política de los entes públicos siguientes en el ámbito de sus competencias:

- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Pesca y Acuicultura (SEDAPA).
- Secretaría del Medio Ambiente, Energías y Desarrollo Sustentable (SEMAEDES).
- Comisión Estatal Forestal (COESFO).
- Secretaría de Economía (SE).
- Secretaría de Pueblos Indígenas y Afromexicano (SEPIA).

Por parte del Gobierno Federal destaca la participación del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) creado en el año 2002 con la finalidad de promover el federalismo y la coordinación con estados y municipios. El INAFED brinda asesoría y asistencia técnica con el propósito de lograr que las administraciones municipales sean más eficientes, así también es el responsable de la elaboración y fomento de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, quien a su vez trabaja con los gobiernos locales para su implementación en los municipios.

Otros entes participantes de distintos órdenes de gobierno nacionales e internacionales son:

- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales: Como entidad del orden de gobierno federal, proporciona los criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales del país.
- Comisión Nacional de Áreas Protegidas: Realiza la planeación, gestión y administración efectiva, equitativa, honesta y transparente del sistema mexicano de Áreas Naturales Protegidas, siendo un organismo del orden federal y por tanto las disposiciones emitidas por esta institución orientan las acciones del estado en la materia.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía: Suministra al Estado información de calidad, pertinente, veraz y oportuna, a efecto de coadyuvar al desarrollo, trabajando en coordinación con el Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica.
- Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ): Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) apoya a México en la concepción de la política mexicana de desarrollo,

tema en el que Oaxaca ya ha sido beneficiado con orientación y elaboración de estudios conjuntos.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

5. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita conocer el grado de participación y características de los actores involucrados?

Valoración: 1

Valor	Criterio
0	La Política no cuenta con información sistematizada.
1	La Política cuenta con información sistematizada.
2	La Política cuenta con información sistematizada y en ella se identifica claramente el grado de participación y características de los actores involucrados.

La Coordinación General del Comité Estatal de Planeación ha implementado una aplicación tecnológica de nombre Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo Municipal "SISPLADE" con el propósito de eficientar y transparentar las acciones de planeación, asignación y ejercicio de los recursos públicos estatales y municipales.

El SISPLADE tiene por objetivo general:

- Contribuir al uso eficiente y transparente de los recursos públicos para la planeación del desarrollo municipal mediante el uso de una aplicación tecnológica que facilite la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de la población (CG-COPLADE, 2022, p. 2).

Este sistema cuenta con cinco componentes; Indicadores, Planeación, Proyectos, Recursos y Capacitación. Cada uno de estos componentes es de consulta pública y se pueden observar para el estado de Oaxaca en su conjunto o segregado por Región, Microregión o Municipio.

Vale la pena resaltar que en la plataforma se cuenta con indicadores tanto del grado de participación como del cumplimiento en las obligaciones de los municipios que son los actores principales y objetivo de la política, además de contar con información relevante para la toma de decisiones de una manera sencilla, accesible y en lenguaje ciudadano.

Como lo menciona el párrafo anterior, se cuenta con información sistematizada del grado de participación y cumplimiento de los municipios, sin embargo, no se encuentra información acerca de los entes participantes de la política señalados en la pregunta 4 conforme a sus funciones y atribuciones dentro de la Política. Por lo anterior, es importante contar con información sistematizada de al menos las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto disponible para que los usuarios puedan consultar directamente con los responsables en función de sus atribuciones.

Figura 5

Pantalla principal del Sistema de Información para la Planeación del Desarrollo Municipal.



Imagen obtenida de: <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade>

Aspecto susceptible de mejora:

- Integrar en el SISPLADE un apartado que contenga las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto.

6. ¿La vinculación establecida entre los actores participantes en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorecen la operación y fortalecimiento de la misma?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	No existe una vinculación entre los actores participantes en la Política.
1	Existe una vinculación entre los actores participantes en la Política.
2	Existe una vinculación entre los actores participantes en la Política y esta se realiza de manera activa en favor de la operación y fortalecimiento de la Política.

La vinculación que existe favorece la operación y fortalece la Política. Esta coordinación muestra cuatro aspectos fundamentales que articulan una vinculación consistente.

1. Involucra los tres órdenes de gobierno.
2. Involucra instituciones académicas que son especialistas en la materia.
3. Existe vinculación con organismos internacionales.
4. La comunicación es activa, establece cronología para implementación de las acciones y cuenta con disponibilidad de asistencia técnica bajo demanda de los involucrados.

La herramienta fundamental de trabajo vinculado entre los actores participantes es la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) que es una guía diseñada por la Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, siendo esta un instrumento de acompañamiento de la administración municipal que sirve como referencia y consulta en los temas principales de gestión municipal: organización, hacienda, gestión del territorio, servicios públicos, medio ambiente, desarrollo social, desarrollo económico y gobierno abierto.

Para la implementación de esta guía el INAFED y la CG-COPLADE brindan acompañamiento continuo y asistencia técnica a los municipios. Aunado a esto y conforme al Plan Estratégico Institucional y los programas institucionales de capacitación de la CG-COPLADE, se realizan talleres y diplomados dirigidos a servidoras y servidores públicos municipales, estatales e instituciones educativas con el objetivo de favorecer la actualización profesional, el desarrollo de capacidades, habilidades, conocimientos y la ética profesional, considerando las políticas transversales de los pueblos indígenas y afromexicanos, igualdad de género, y los derechos de las niñas, niños y adolescentes en beneficio de una administración pública estatal más eficiente con impacto positivo en la sociedad civil.

Las acciones de vinculación se encuentran claramente definidas y programadas en los planes anuales de trabajo de la CG-COPLADE que a manera de ejemplo, planteó para el año concluido 2021:

- Enero-Marzo, realizar difusión de la GDM, para que los municipios se inscriban y adopten este importante instrumento, y con las Instituciones de Educación Superior para que funjan como Instancias Revisoras.

- Abril-Mayo, seguimiento a los municipios para su inscripción y capacitaciones a demanda de los municipios inscritos en la GDM.
- Mayo-Junio, acompañamiento para la captura de su etapa de diagnóstico.
- Agosto-October, realizar la revisión por parte de las Instituciones de Educación Superior.

Actividades adicionales con el INAFED:

- Abril-Mayo, talleres para servidoras y servidores públicos municipales, Diplomados y cursos para servidores públicos estatales e instituciones educativas.
- Junio-Julio, difusión y seguimiento de la convocatoria de Buenas Prácticas Municipales.

Por otra parte, se cuenta con la acción coordinada de la Mesa Interinstitucional para la Restauración Productiva de Paisajes “MIRPP” con la intención de promover la transición hacia el desarrollo rural bajo en emisiones y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mesa en la que participan: SEDAPA, SEMAEDESO, COESFO, SE, SEPIA, CG-COPLADE y la GIZ.

Se han desarrollado labores coordinadas con la Agencia Alemana de Cooperación Internacional de las cuales destaca *la Hoja de Ruta para el fortalecimiento de la instrumentación Municipal del Desarrollo Sostenible y el logro de la Agenda 2030* que es un insumo de apoyo para que los actores con incidencia municipal, especialmente las autoridades municipales, cuenten con información sobre la Agenda 2030, las herramientas de implementación y buenas prácticas para la co-creación de soluciones para el desarrollo sostenible. Con el apoyo de esta Hoja de Ruta, la CG-COPLADE ha desarrollado la *Guía para la puesta en marcha de los Comités Municipales Oaxaca 2030, para crear un futuro sostenible*. Bajo este contexto, se han creado 93 Comités Municipales Oaxaca 2030 que tienen como objetivo coordinar en sus municipios a los actores locales para el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas, estrategias, programas y acciones, bajo el enfoque de sostenibilidad, de modo que se avance en el logro de los objetivos y metas de la Agenda 2030 en sus territorios.

En continuación a las acciones vinculadas con la GIZ se formuló un programa piloto de capacitación en el cual participaron 30 municipios, desarrollando e implementando el curso E-learning “Proyectos Municipales Sostenibles para avanzar en la Agenda 2030” con el objetivo de que los participantes (autoridades de los municipios y actores locales) cuenten con herramientas y los conocimientos para integrar acciones, o proyectos a nivel municipal, con una planeación, la colaboración de los actores clave, el enfoque de sostenibilidad, así como los elementos que permitan ser sujetos de financiamiento, darle seguimiento y realizar informes parciales y totales. Este curso E-learning es de acceso libre a todo el público para el aprendizaje autogestivo y se encuentra disponible en la sección “capacitación” del Sistema de Planeación Para el Desarrollo 2030 de la CG-COPLADE: <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/smCapacitacion.aspx>

Estas vinculaciones han favorecido la operación y fortalecimiento de tal manera que, como resultado de las acciones vinculadas, se ha detectado y atendido la necesidad de establecer convenios de colaboración así como el desarrollo de diversas guías y lineamientos en beneficio de la operación y alcance de los objetivos de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

B. *Alineación externa de la Política*

7. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es consistente con los instrumentos normativos?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no identifica los instrumentos normativos.
1	La Política identifica claramente los instrumentos normativos.
2	La Política identifica claramente los instrumentos normativos y su implementación es consistente (no es contradictoria).

La Política es consistente con los instrumentos normativos.

Dentro de los principales documentos normativos de la política se identifican:

- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.
- Ley Estatal de Planeación.
- Reglamento interno de la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca.
- Lineamientos para la asistencia técnica y orientación en la integración y operación de los consejos de desarrollo social municipal.
- Lineamientos para la validación de los planes municipales de desarrollo sostenible del estado de Oaxaca.
- Lineamientos para la constitución y funcionamiento de los consejos de desarrollo microregional.

La base fundamental que rige a la Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra ordenada desde la **Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca** en su **artículo 49** y principalmente en la **Fracción X** la cual indica que **es facultad de la CG-COPLADE “Proporcionar orientación, asistencia técnica y capacitación a las autoridades municipales, organizaciones de la sociedad civil y sociales, con el fin de fortalecer las tareas de planeación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos de desarrollo municipal, microrregional y regional”**.

Las acciones implementadas en los planes anuales de trabajo por el organismo responsable de la política así **como los sistemas de información y el registro de metas e indicadores dan cuenta del cumplimiento** de las responsabilidades encomendadas desde los instrumentos normativos así como la ejecución coordinada de las líneas de acción presentes en los documentos rectores de la planeación a nivel estatal que se encuentran alineados entre sí para la consecución de sus objetivos como lo muestra la Tabla 6.

Todas las acciones que se realizan como parte de la Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son consistentes y se encuentran dentro del marco de las funciones y atribuciones de los entes participantes sin contravenir entre ellas.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

8. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible está alineada a los instrumentos de planeación?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no se encuentra alineada a los instrumentos de planeación estatal.
1	La Política se encuentra alineada a los instrumentos de planeación estatal.
2	La Política se encuentra alineada a los instrumentos de planeación estatal y a la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra alineada a los instrumentos de planeación. Dentro de los instrumentos de planeación identificados en la política se encuentran:

- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Ley Estatal de Planeación.
- Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022.
- Plan Estratégico Sectorial – Gobierno Moderno.
- Planes Estratégico Transversal - Atención de los Pueblos Indígenas y Afromexicano de Oaxaca.
- Planes Estratégico Transversal – Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.
- Planes Estratégico Transversal – Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Plan Estratégico Institucional – CG-COPLADE.
- Plan Anual de Trabajo – CG-COPLADE.
- Programa presupuestario 148. Eficiencia del Gasto Público para Resultados.
- Programa presupuestario 166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios.

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se articula desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022 como un mecanismo de atención principal al objetivo de “apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca” establecido en el Eje II Oaxaca Moderno y Transparente.

El PED establece 5 ejes rectores y tres políticas transversales para la atención de las necesidades y aspiraciones de los habitantes del estado, definiendo políticas que son

complementadas con otros planes derivados de este instrumento rector. El PED en su Eje II Oaxaca Moderno y Transparente ubica como primordial el consolidar una administración pública moderna y vanguardista, orientada a la Gestión para Resultados (GpR), donde se mejoren los esquemas de planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en favor del óptimo aprovechamiento de los recursos y consolidando la coordinación interinstitucional para la atención focalizada en los ámbitos territoriales.

Motivado por lo anterior, surge el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno, en el que de manera más puntual y objetiva se establecen las estrategias y líneas de acción para la atención de los objetivos del PED. La Política encuentra su ruta de implementación en el objetivo del Plan Estratégico Sectorial “Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado”. Si bien los objetivos del PES ya establecen una ruta concreta para la atención de los objetivos, es necesario que las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Oaxaca (APEO) formulen un Plan Estratégico Institucional (PEI) para que, en medida de sus funciones y atribuciones, establezcan un marco estratégico para la implementación de sus acciones, que en la presente evaluación, destaca el Plan Estratégico Institucional de la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca, ente coordinador de las acciones de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

Tabla 6

Alineación de la Política de Planeación Municipal con Enfoque Sostenible y los principales instrumentos de planeación.

Objetivos PED 2016 - 2022	Objetivos PES	AGENDA 2030	PEI CG-COPLADE		Programa presupuestario
			Objetivo Institucional	Estrategia	
Elevar la competitividad del estado y la calidad de vida de la ciudadanía a través de la implementación del Presupuesto basado en Resultados de la Administración Pública Estatal.	Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados para eficientar el ejercicio del gasto público	ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	Orientar el Gasto Público de la Administración Pública Estatal para el Desarrollo Integral del Estado	Implementar un Marco de Desempeño Estratégico	148. Eficiencia del Gasto Público para Resultados

Objetivos PED 2016 - 2022	Objetivos PES	AGENDA 2030	PEI CG-COPLADE		Programa presupuestario
			Objetivo Institucional	Estrategia	
Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca	Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado.	ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del Estado	Incrementar las capacidades de gestión de los municipios	166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

9. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorece el desarrollo y/o fortalecimiento de instrumentos de normativos y de planeación?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	Como consecuencia de la implementación de la Política no se han fortalecido los instrumentos normativos y de planeación.
1	Como consecuencia de la implementación de la Política se han fortalecido los instrumentos normativos y de planeación.
2	Como consecuencia de la implementación de la Política se han fortalecido y desarrollado nuevos instrumentos normativos y de planeación.

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se caracteriza por brindar asistencia técnica y acompañamiento técnico a los municipios del estado de Oaxaca. Derivado de la implementación de las acciones mencionadas en el desarrollo de la presente evaluación, se observa que el ente responsable de la Política ha detectado áreas de oportunidad por parte de los involucrados, lo que ha llevado a reorientar las acciones implementadas, tal como lo muestran los programas anuales de trabajo. Así también han dirigido esfuerzos a desarrollar nuevos instrumentos normativos y de planeación.

Dentro de estos instrumentos se pueden encontrar: convenios, guías, programas de trabajo y lineamientos orientados al fortalecimiento municipal que se han venido desarrollando a través del tiempo conforme a las necesidades identificadas durante la implementación de la política.

A continuación se muestran los instrumentos normativos y de planeación desarrollados y fortalecidos por la Política de Fortalecimiento de las Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

Tabla 7

Instrumentos normativos y de planeación desarrollados y/o fortalecidos por la Política de Fortalecimiento de las Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

Tipo	Nombre	Año
Convenio	Convenio para acordar la metodología, fuentes de información, mecanismo de distribución del fondo para la infraestructura social municipal y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal y acciones para la planeación, operación, seguimiento, verificación y evaluación del fondo de aportaciones para la infraestructura social que forma parte del ramo general 33 “aportaciones federales para entidades federativas y municipios” Ejecutivo Federal – Ejecutivo del Estado de Oaxaca.	2021

Tipo	Nombre	Año
Convenio	<p>Convenios de colaboración con instituciones de educación superior orientados al fortalecimiento de las capacidades de los municipios con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Tecnológico Superior de Teposcolula. • Instituto Tecnológico del Valle de Etla. • Instituto Tecnológico de Oaxaca. • Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca. • Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. • Universidad La Salle Oaxaca. 	2020
Convenio	<p>Convenio de colaboración SSPO – CG-COPLADE para la promoción y difusión de la importancia de la realización de las acciones tendientes a la erradicación de la violencia de género, como lo es la creación de las Unidades Municipales de Reeducción para Hombres que ejercen violencia contra las mujeres; y, el registro y reporte de información en el Banco Nacional y el Banco Estatal de Datos e Información sobre Casos de Violencia contra las Mujeres en los municipios que conforman el estado de Oaxaca.</p>	2022
Convenio	<p>Convenio de colaboración SCTG – CG-COPLADE para la promoción y difusión de la importancia de la integración de los Comités de Contraloría Social de los municipios que conforman el estado de Oaxaca.</p>	2021
Convenio	<p>Convenio de coordinación en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal INAFED – Gobierno del Estado.</p>	2019
Guía	<p>Guía para la puesta en marcha de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030, para crear un futuro sostenible.</p>	ND
Guía	<p>Guía para la elaboración del Plan Anual de Trabajo – Comisiones Municipales Oaxaca 2030 para crear un futuro sostenible.</p>	ND
Guía	<p>Guía para proyectos de inversión pública en coinversión con municipios, financiados con el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.</p>	ND

Tipo	Nombre	Año
Guía	Guía para la elaboración de planes municipales de desarrollo sostenible.	2019
Guía	Guía del Estudiante "Proyectos Municipales Sostenibles para avanzar en la Agenda 2030"	2022
Hoja de Ruta	Para el fortalecimiento de la instrumentación Municipal del Desarrollo Sostenible y el logro de la Agenda 2030.	2022
Lineamientos	Lineamientos para la constitución y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo Microregional.	2020
Lineamientos	Lineamientos para la revisión y validación de los Planes Municipales de Desarrollo Sostenible del Estado de Oaxaca.	2021
Lineamientos	Lineamientos para la asistencia técnica y orientación en la integración y operación de los Consejos de Desarrollo Social Municipal.	2022
Programas	Programas anuales de capacitación CG-COPLADE.	2016-2022

En apoyo complementario a la Política se celebraron convenios de colaboración para promover ante las autoridades competentes en el ámbito municipal la creación de infraestructura del servicio público de telecomunicaciones, con el objetivo de coadyuvar a que estos servicios sean cada vez más eficientes mediante la agilización de procedimientos y trámites relacionados con el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones en los municipios del estado de Oaxaca. Estas acciones derivadas de los convenios responden en gran medida a las necesidades actuales de comunicación virtual, puesto que como dejó en evidencia la contingencia sanitaria, es necesaria la comunicación a distancia para la implementación segura de las intervenciones públicas, como lo son las capacitaciones impartidas en la modalidad virtual.

Tabla 8*Convenios de colaboración en materia de infraestructura de telecomunicaciones.*

Tipo	Nombre	Año
Convenio	• MATC Digital S. de R.L. de C.V.	2020
Convenio	• Organismo promotor de inversiones en telecomunicaciones "PROMTEL"	2021
Convenio	• CCTN Development México S. de R.L. de C.V.	2021
Convenio	• VIASAT Tecnología S.A. de C.V.	2021
Convenio	• Operadora de Sites Mexicanos S.A. de C.V.	2021
Convenio	• Constructora VALZEC S.A. de C.V.	2021
Convenio	• VASANTA comunicaciones S.A.	2021
Convenio	• BALESIA Towers de México S.A. de C.V.	2022

Aspecto susceptible de mejora:

- Asegurarse que todos los documentos oficiales que se generen (incluidas las guías) cuenten con fecha de emisión.

10. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra vinculada a los programas presupuestarios con orientación a resultados?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no se encuentra vinculada a los programas presupuestarios.
1	La Política se encuentra vinculada a los programas presupuestarios.
2	Política se encuentra vinculada a los programas presupuestarios con orientación a resultados estableciendo indicadores de desempeño.

La Política se encuentra vinculada de manera correcta a los programas presupuestarios y está orientada a resultados al no limitarse a la entrega de bienes y servicios, pues se establecen metas y objetivos monitoreables para el seguimiento y evaluación tanto de sus gestiones como de los impactos. Los indicadores de desempeño identificados en la Política se enlistan y analizan el apartado **a. Desempeño de la Política**.

Los programas presupuestarios se establecen desde el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Oaxaca que, para el seguimiento, evaluación y uso histórico, se enlistaron los correspondientes al ejercicio fiscal 2022 señalados en su página 31 y 32, siendo estos los programas **148. Eficiencia del Gasto Público para Resultados** y **166. Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios**.

Como se ha referido en secciones anteriores, la Política se articula desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016 –2022 y sus planes derivados como lo son el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno y el Plan Estratégico Institucional de la CG-COPLADE. La vinculación que existe entre la Política y los programas presupuestarios es relacional directa, dado que los programas presupuestarios establecen el nivel último de actividades, productos y objetivos que se encuentran alineados a objetivos mayores establecidos desde el documento rector de la planeación estatal que es el PED 2016 – 2022.

Como ejemplo demostrativo se toma el objetivo PED 2016 – 2022 “Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca” que se relaciona directamente con el programa 166. Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios, que establece a nivel Fin “contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca”.

Es notable que como se ha establecido desde el PED 2016 – 2022 y los planes derivados de este, tanto de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible como los programas presupuestarios se encuentran alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, para este caso específico al objetivo número 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

Tabla 9

Vinculación de la Política de Planeación Municipal con Enfoque Sostenible a los programas presupuestarios.

PED 2016 - 2022	PES/PET	AGENDA 2030	PEI		PROGRAMA PRESUPUESTARIO	
			Objetivo Institucional	Estrategia	Número y nombre	Productos y acciones
Elevar la competitividad del estado y la calidad de vida de la ciudadanía a través de la implementación del Presupuesto basado en Resultados de la Administración Pública Estatal.	Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados para eficientar el ejercicio del gasto público	ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	Orientar el Gasto Público de la Administración Pública Estatal para el Desarrollo Integral del Estado	Implementar un Marco de Desempeño Estratégico	148. Eficiencia del Gasto Público para Resultados	Planes Sectoriales elaborados para el Desarrollo del Estado Planes Municipales presentados por las Autoridades Municipales para revisión y/o validación de la Coordinación General del COPLADE
Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca	Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado.	ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del Estado	Incrementar las capacidades de gestión de los municipios	166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios	Coordinar la integración y operación de órganos para la planeación Brindar asistencia técnica y/o acompañamiento municipal y microrregional

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

C. *Desempeño de la Política*

11. ¿Los indicadores estratégicos y de gestión establecidos para el seguimiento y evaluación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son adecuados para la medición de los aspectos sustantivos de la misma?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no cuenta con indicadores estratégicos y de gestión para la medición de su desempeño.
1	La Política cuenta con indicadores estratégicos y de gestión para la medición de su desempeño.
2	La Política cuenta con indicadores estratégicos y de gestión adecuados para la medición de su desempeño.

Los indicadores son adecuados para el seguimiento y evaluación de la Política de Fortalecimiento Municipal con Enfoque Sostenible, siendo congruentes en la medición de los aspectos fundamentales de la política señalados en las preguntas 2 y 3. Estos indicadores se encuentran establecidos desde los documentos de planeación y son fundamentales para la medición y mejora continua de la política.

Las fuentes principales de los indicadores estratégicos y de gestión son:

- Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno.
- Matriz de Indicadores para Resultados de los programas 148 y 166.
- Plan Estratégico Institucional CG – COPLADE.
- Plan Anual de Trabajo.

El aspecto sustantivo de la Política es el fortalecimiento de la planeación municipal, esto debe impactar directamente en la competitividad de las políticas públicas orientadas al desarrollo local y su incidencia en la calidad de vida de la población, es por esto que uno de los indicadores más importantes para su medición es el **Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces** del índice de competitividad estatal. Este subíndice mide la forma en que los gobiernos estatales influyen positivamente en la competitividad utilizando las políticas públicas que se orientan hacia el desarrollo económico local. Este subíndice es calculado por el Instituto Mexicano para la Competitividad y se publica de manera anual en el informe del Índice de Competitividad Estatal.

Es necesario recordar que los indicadores para la medición de las políticas públicas generalmente se complementan con otros indicadores de desempeño para estar en condiciones de visualizar los resultados de su implementación desde diversas perspectivas. Por lo antes señalado, resulta importante destacar otro indicador para la medición de esta Política: **Índice de Marginación en su dimensión municipal**.

El índice de Marginación lo estima el Consejo Nacional de Población y lo realiza para los niveles estatal y municipal. Este índice es una medida-resumen que permite diferenciar a los estados y municipios del país según el impacto global de las carencias que padece la población como resultado de la falta de acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas, la percepción de ingresos monetarios insuficientes y las relacionadas con la residencia en localidades pequeñas (Consejo Nacional de Población [CONAPO], 2021. Pág. 1).

Este índice se construye con información recabada por el INEGI retomando diversas dimensiones socioeconómicas y sus formas de exclusión. Para el caso de estudio presente es importante retomar este indicador y tal como lo establece la Matriz de Indicadores para Resultados del programa 166, se han tomado en cuenta el número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal, esto para contar con un marco de referencia de la línea base y la meta deseable, que para este caso, es contar cada vez con menos municipios con muy alto y alto grado de marginación.

Tabla 10

Indicadores de la Política de Fortalecimiento Municipal con Enfoque Sostenible.

Tipo	Nombre	Fuente
Estratégico	Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal	MIR
Estratégico	Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas	MIR
Gestión	Porcentaje de avance en la sección planeación del índice de avance en la implementación y operación del PbR-SED en las entidades federativas	MIR
Gestión	Porcentaje de planes municipales de desarrollo revisados	MIR
Gestión	Número de planes municipales de desarrollo revisados y/o validados	PEI
Estratégico	Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal	MIR
Estratégico	Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del ramo 28 y fondo III y IV del ramo 33	MIR
Gestión	Porcentaje de municipios con grado de cumplimiento alto en el tablero de control en el SISPLADE registrados	MIR
Gestión	Municipios con grado de cumplimiento completo en el tablero de control en el SISPLADE registrados	PES

Tipo	Nombre	Fuente
Gestión	Porcentaje de órganos para la planeación integrados	MIR
Gestión	Porcentaje de municipios atendidos con capacitación y/o asistencia técnica.	MIR
Gestión	Porcentaje de vinculaciones municipales realizadas ante las instancias normativas	MIR
Gestión	Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales	PEI
Gestión	Proyectos para coinversión revisados	PAT 2022
Gestión	Consejos de Desarrollo Social Municipal integrados	PAT 2022
Gestión	Priorización de obras realizadas	PAT 2022
Gestión	Porcentaje de planes municipales de desarrollo validados	MIDO
Gestión	Actas de Integración de Consejo de Desarrollo Social Municipal	MIDO
Gestión	Municipios con convenios del Programa de Desarrollo Institucional Municipal PROODIM	MIDO
Gestión	Municipios con capacitaciones	MIDO
Gestión	Municipios con obras y/o acciones priorizadas	MIDO
Gestión	Municipios que han cargado su información al SISPLADE	MIDO

Como se puede observar, existe una variedad de indicadores que miden los aspectos sustantivos de la Política, sin embargo, existen áreas de oportunidad a atender como lo es la integración de indicadores referentes al enfoque sostenible.

Es posible utilizar indicadores del enfoque sostenible dentro de la política, esto puede ser mediante la caracterización de acciones implementadas en este ámbito y medirlas a través de un indicador de gestión, o implementando alguno de los ya existentes como los señalados en el documento “Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” de los cuales a manera de ejemplo de indicadores posiblemente replicables dentro de la Política se exponen los siguientes:

- **Objetivo 1.** Fin de la pobreza.
 - **Meta 1.5.** De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales.
 - **Indicador.** Proporción de gobiernos locales que adoptan y aplican estrategias locales de reducción del riesgo de desastres en consonancia con las estrategias nacionales de reducción del riesgo de desastres

- **Objetivo 5.** Igualdad de género.
 - **Meta 5.5.** Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
 - **Indicador.** Proporción de escaños ocupados por mujeres en a) los parlamentos nacionales y b) los gobiernos locales.
- **Objetivo 12.** Producción y consumo responsables.
 - **Meta 12.10.** Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
 - **Indicador.** Número de estrategias o políticas de turismo sostenible y de planes de acción aplicados que incluyen instrumentos de seguimiento y evaluación convenidos.

Aspectos susceptibles de mejora:

- Incluir indicadores referentes al enfoque sostenible como parte de la medición del desempeño.

**12. ¿Qué acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades se llevan a cabo?
¿En qué medida han fortalecido a la Política?**

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no cuenta con acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades determinados en instrumentos normativos y/o de planeación.
1	La Política cuenta con acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades determinados en instrumentos normativos y/o de planeación.
2	La Política cuenta con acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades determinados en instrumentos normativos y/o de planeación y son sometidos a evaluación a fin de fortalecer la Política.

Se ha identificado una planeación estratégica de fortalecimiento de capacidades divididas en dos secciones fundamentales: capacitaciones internas y capacitaciones externas. Los objetivos de las capacitaciones indicados en los programas de capacitación 2020 al 2022 de la CG-COPLADE son los siguientes.

Capacitaciones internas: Fortalecer la formación y profesionalización del equipo de la Coordinación General del COPLADE, a través del desarrollo de sus capacidades, habilidades, conocimientos y la ética profesional, a fin de brindar servicios de calidad a la ciudadanía y mejorar continuamente los procesos sustantivos institucionales, que aporte además con una Administración Pública Estatal más eficiente.

Capacitaciones externas: Coadyuvar con el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las servidoras y servidores públicos municipales y estatales, en materia de planeación, considerando las políticas transversales de los pueblos indígenas y afroamericano, la igualdad de género y los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

Estas acciones forman parte de la planeación estratégica institucional vinculada al Plan Estratégico Sectorial y el Plan Estatal de Desarrollo, abonando así a la consecución de los objetivos planteados en los documentos normativos.

Tabla 11

Estrategia y línea de acción de fortalecimiento de las capacidades del Plan Estratégico Institucional.

Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
O.2 Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del Estado	O.1.E.2. Incrementar las capacidades de gestión de los municipios	O2.E1.LA2 Brindar Asistencia Técnica y Acompañamiento Municipal y Microrregional

El mecanismo y las acciones de fortalecimiento de las capacidades se llevan a cabo con fundamento en la identificación de las causas del problema principal de la política e incide directamente en beneficio del alcance del objetivo principal de ésta.

Las temáticas principales de fortalecimiento de las capacidades que se han desarrollado por el ente rector de la política y vinculado con otras instituciones del sector público, privado y académico son:

Capacitaciones internas

- Implementación del Sistema de Control Interno Institucional.
- Lineamientos Técnicos Generales y sus formatos.
- Carga de información en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia.
- Taller del Cuadro General de Clasificación Archivística.
- Taller de Catálogo de Disposición Documental.
- Obligaciones en materia de transparencia.
- Transparencia proactiva e información de interés público.
- Obligaciones en materia de Protección de Datos Personales.
- Igualdad y Equidad de Género.
- Actualización profesional de las y los servidores públicos en territorio.
- Integración de Consejos de Desarrollo Social Municipal y priorización de obras.
- Uso del SISPLADE y SISPLADE móvil.
- Agenda 2030 y su implementación en el territorio.
- Implementación local de la Agenda 2030.
- Desarrollo de capacidades de los Consejos de Desarrollo Microregional.
- Desarrollo de capacidades de las Comisiones Oaxaca 2030.
- Información estadística y geográfica.
- Guía Consultiva de Desempeño Municipal de INAFED.

Capacitaciones externas (dirigidas a Municipios)

- Integración de Consejos de Desarrollo Social Municipal y priorización de obras.
- Formulación de Planes Municipales de Desarrollo Sostenible.
- Uso del SISPLADE y SISPLADE móvil.
- Jornada de Capacitación Regional para Municipios y Enlaces del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social.
- Proceso de coinversión entre el estado y los municipios.
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de Oaxaca.
- Desarrollo de capacidades de las mesas de trabajo de los Consejos de Desarrollo Microregional.
- Desarrollo de capacidades de las Comisiones Oaxaca 2030.
- Igualdad y Equidad de Género.
- Planeación Territorial y la Agenda 2030.
- Enfoque Basado en Derechos Humanos.
- Guía Consultiva de Desempeño Municipal de INAFED.

Con la implementación de este mecanismo y acciones de fortalecimiento de capacidades, la CG-COPLADE construye con periodicidad anual un Programa Institucional de Capacitación el cual

está sustentado y conformado por un marco jurídico y la justificación de su construcción. Estos programas anuales cuentan con los objetivos claramente determinados y delimitados, así como la planeación de las temáticas de capacitación, el cronograma de ejecución y la integración de una sección de evaluación del programa.

La sección de evaluación en sinergia con el informe de resultados del programa constituyen el elemento fundamental para la mejora continua del mecanismo de capacitación, dado que se incluye la medición de los objetivos a través de indicadores y parámetros de semaforización para su seguimiento y toma de decisiones, esto aunado a la Encuesta de Satisfacción aplicada *a posteriori* de los eventos de capacitación que se realizan con la finalidad de conocer la percepción de las y los participantes, para mejorar y orientar la toma de decisiones acerca de la calidad, utilidad y cumplimiento de expectativas de capacitación.

Por otra parte, se diseñó con el apoyo y acompañamiento de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, el curso E-learning “Proyectos Municipales Sostenibles para avanzar en la Agenda 2030” con los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Que los participantes (autoridades de los municipios y actores locales) cuenten con herramientas y los conocimientos para integrar acciones, o proyectos a nivel municipal, con una planeación, la colaboración de los actores clave, el enfoque de sostenibilidad, así como los elementos que permitan ser sujetos de financiamiento, darle seguimiento y realizar informes parciales y totales.

Objetivos Específicos:

- Que los participantes (autoridades de los municipios y actores locales) apliquen los elementos básicos para planear propuestas municipales, alineadas al Desarrollo Sostenible, para responder a las afectaciones post-COVID 19, en el marco de una ruta hacia la sostenibilidad.
- Que los participantes (autoridades de los municipios y actores locales) identifiquen oportunidades para mejorar sus proyectos, a partir de identificar los componentes con los que ya cuentan, realizar un plan de acción, incorporar a actores estratégicos, así como al revisar el enfoque de sostenibilidad para avanzar en una mejor recuperación.
- Que los participantes (autoridades de los municipios y actores locales) fortalezcan sus capacidades para la implementación, el seguimiento, mediante un sistema de monitoreo, y la difusión de los proyectos a través de informes de avances y resultados, así como que conozcan los requisitos para acceder al financiamiento para avanzar en una mejor recuperación.

La CG-COPLADE a través de su plataforma informática SISPLADE en el apartado “capacitación” pone a disposición de todo público el curso antes mencionados y algunos de los expuestos en esta pregunta destinados a fortalecer las capacidades de gestión al interior de los municipios.
<http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/smCapacitacion.aspx>

El fortalecimiento de las capacidades es un proceso que posibilita la apropiación de conocimientos que surge de la necesidad de sortear barreras que impiden o atrasan el alcance

de las metas y el logro de objetivos. Bajo esta premisa, y con las acciones y mecanismos detallados anteriormente, la Política ha logrado fortalecerse principalmente con el incremento en las capacidades de gestión de las autoridades municipales para el logro de los objetivos estatales retroalimentando y planteando nuevas acciones conforme al progreso que se presenta.

Estas capacidades de gestión han impactado positivamente en el bienestar de la población, un hallazgo importante es que resultado del análisis de los indicadores de impacto tomando como años de referencia el 2015 al 2020 se ha alcanzado la meta de disminuir el grado de marginación muy alto y alto a 26 municipios del estado, esto de acuerdo con cifras del Índice de Marginación proporcionado por el Consejo Nacional de Población.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

13. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita el seguimiento de sus indicadores?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	La Política no cuenta con información sistematizada de sus indicadores.
1	La Política cuenta con información sistematizada de sus indicadores.
2	La Política cuenta con información sistematizada de sus indicadores y es accesible al público permitiendo su seguimiento.

La política cuenta con información sistematizada para su seguimiento y evaluación. Estos sistemas permiten monitorear los indicadores principales de la Política que se enlistan en la pregunta 11. La sistematización de los indicadores estratégicos en su mayoría están a cargo de las instituciones que los generan como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público desde su plataforma Transparencia Presupuestaria, y el Consejo Nacional de Población en las publicaciones disponibles en su sitio web oficial, esto con información resultado de los censos en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Fuentes:

- <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/>
- https://www.gob.mx/conapo/archivo/documentos?idiom=es&filter_origin=archive
- <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores>

En cuanto a los indicadores de gestión, a estos se les puede encontrar en la Matriz de Indicadores para resultados de los programas presupuestarios 148 Eficiencia del gasto público para resultados y 166 Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios, es posible dar seguimiento a ellos a través de los medios de verificación, los cuales generalmente utilizan los sistemas de información proporcionados por la administración pública estatal siendo el más referido la plataforma de transparencia presupuestaria del Gobierno del Estado de Oaxaca disponible en:

http://www.transparenciapresupuestaria.oaxaca.gob.mx/evaluacion_resultados.html

Asimismo, el Gobierno del Estado de Oaxaca a través de la Instancia Técnica de Evaluación puso en marcha a partir del año 2018 el Sistema de Monitoreo de Indicadores de Desempeño de Oaxaca "MIDO", creado para dar seguimiento a los indicadores con el objetivo de medir las variaciones del desarrollo en el estado como insumo principal para la evaluación del Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022. El MIDO no es de acceso libre al público en general pero cuenta con una sección para la consulta de los reportes de los indicadores de los años 2018 al 2021 dentro de los cuales se encuentra una valoración del desempeño de indicadores propios de la Política con el valor agregado de contar con un análisis histórico de los resultados así como enunciar las características de los indicadores como son: objetivo, tipo, dimensión, desagregación, método de cálculo, fórmula, unidad de medida, año de línea base, frecuencia e interpretación.

Por su parte, la CG-COPLADE cuenta con un sistema que contiene los principales indicadores del desarrollo sostenible a nivel estatal, microregión y municipio. Este sistema funciona como un módulo del SISPLADE el cual sirve para dar seguimiento a la situación actual y avance en los impactos de la política al contar con la información desglosada por cada uno de los 570 municipios.

Aspecto susceptible de mejora:

- Integrar al SISPLADE un apartado que integre todos los indicadores de la Política para agilizar su seguimiento.

14. ¿Cuál es el resultado histórico de los indicadores de desempeño de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible respecto a sus metas durante los ejercicios en los que ha operado?

Valoración: NA

El resultado histórico de los indicadores estratégicos se muestra favorable tomando en cuenta las variables ajenas a la operación del programa que han dificultado las labores de implementación de la Política de manera presencial, de las cuales destaca el conflicto social del año 2016 originado en el municipio de Nochixtlán y la pandemia ocasionada por el virus SARS – CoV 2 a partir del año 2020.

Algunos indicadores lograron mantenerse a pesar de las condiciones antes mencionadas y otros han logrado un avance considerable tal como lo muestra el indicador medido quinquenalmente por el Consejo Nacional de Población “número de municipios con muy alto y alto grado de marginación” que conforme a las metas establecidas en el Plan Estratégico Sectorial Gobierno – Moderno, se planteaba un total de 415 municipios en este rubro, y teniendo como resultado según cifras del Consejo Nacional de Población, 326 municipios, superando ampliamente la meta establecida lo cual se puede asumir como un logro impulsado por la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

El subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad estatal, como ya se ha mencionado, mide la forma en que los gobiernos estatales influyen positivamente en la competitividad utilizando las políticas públicas que se orientan hacia el desarrollo económico local. Este índice ha demostrado estabilidad ante las adversidades mencionadas anteriormente (conflictos sociales y emergencia sanitaria) que si bien se muestra resiliente, no ha superado las metas establecidas en el Plan Estratégico Sectorial - Gobierno Moderno que no contemplaba las variables citadas.

Otro índice que es importante destacar es el concerniente al avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en las entidades federativas y municipios. Este índice parte del diagnóstico que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para conocer el avance alcanzado en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) con base en el análisis de la información proporcionada por los gobiernos de las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX), en cumplimiento con lo establecido en el artículo 80, párrafo tercero, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

De este índice resulta necesario destacar su composición a partir de ocho secciones: Marco jurídico; planeación; programación; presupuestación; ejercicio y control; seguimiento; evaluación; e indicadores de resultados. La Política aporta en gran parte al cumplimiento de lo señalado en la sección “Planeación” que trata de la medición del proceso de planeación orientada a resultados que permite identificar si los distintos programas y políticas públicas contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el PED, y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del gobierno local. Para ello, es necesario que los objetivos y las metas de cada programa presupuestal y política pública se encuentren alineados al PED y sus programas derivados, considerando el entorno global, nacional y regional. En este sentido, para el año de cierre 2022 se superó el promedio nacional de 84.1% obteniendo Oaxaca el cumplimiento del 97.5% colocándose en la posición número 6 a nivel nacional.

Para el análisis del indicador a nivel municipal del índice de avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, la SHCP toma como muestra 32 municipios que corresponden al ente público con mayor población dentro de cada entidad federativa, y un municipio más por estado como producto de una aleatorización simple considerando aquellos municipios con más de 25 mil habitantes. Dado lo anterior, el municipio que forma parte de la muestra histórica es Oaxaca de Juárez al ser el ente público con mayor población en Oaxaca.

El índice de avance PBR – SED en sus dos modalidades está conformado por 9 secciones cada una:

- Planeación.
- Programación.
- Presupuestación.
- Ejercicio y Control.
- Seguimiento.
- Evaluación.
- Rendición de cuentas.
- Consolidación.
- Buenas prácticas.

Tal como lo explica la nota metodológica del índice, los resultados obtenidos entre las entidades federativas y los municipios difieren considerablemente debido a que los municipios muestran un nivel bajo de implementación de algunas secciones respecto a las entidades federativas. Lo destacable de este índice es que el municipio muestra, Oaxaca de Juárez, que en el año 2014 que se inició el cálculo se encontraba dentro de los 5 últimos lugares con una calificación de 23% ha incrementado su puntuación y durante todos los años de intervención de esta política se ha posicionado y mantenido por encima del promedio nacional¹.

Este índice demuestra no solo los resultados de las acciones de la política en comento sino que expone la sinergia que existe con las diferentes entidades y dependencias de la Administración Pública de Oaxaca (APEO). Es destacable que a nivel estatal este índice ha colocado a Oaxaca en primer lugar a nivel nacional en el año 2020 (medición con base en información del año 2019) y siempre dentro de los primeros lugares durante los años de implementación de la Política.

Por otra parte, los indicadores de gestión reportados por el ente rector de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en su mayoría reportan el alcance y superación de las metas establecidas en el sistema para el Monitoreo de los Indicadores de Desempeño de Oaxaca (MIDO), esto se traduce en que las intervenciones

¹ La información detallada del Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR SED en los municipios 2022 se encuentra disponible en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas>

realizadas por parte de la Política contribuyen de manera considerable a los objetivos superiores (objetivos estratégicos) al cumplir con el propósito para el que fueron implementadas.

Tabla 12

Resultados de los indicadores de desempeño de la Política respecto a sus metas.

Indicador	Fuente	Dato	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal	IMCO	Meta	NA	47.38	NA	47.75	NA	48.18
		Resultado	30	32	27	22	28	30
Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas	SHCP	Meta	71.2	89.87	90.91	92.08	94.4	96.02
		Resultado	71.2	89.9	ND	88.2	90.2	88.3
Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal	CONAPO	Meta	420	417	416	415	412	410
		Resultado	ND	ND	ND	326	ND	ND
Porcentaje de planes municipales de desarrollo validados	CG-COPLADE	Meta	200	200	150	200	62	100
		Resultado	224	234	85	133	118	ND
Actas de Integración de Consejo de Desarrollo Social Municipal	CG-COPLADE	Meta	510	520	530	540	550	560
		Resultado	563	565	565	567	562	ND
Municipios con convenios del Programa de Desarrollo Institucional Municipal PROODIM	CG-COPLADE	Meta	175	200	225	250	100	50
		Resultado	243	143	56	25	35	ND
Municipios con capacitaciones	CG-COPLADE	Meta	570	570	570	570	570	ND
		Resultado	570	570	570	570	570	ND
Municipios con obras y/o acciones prioritizadas	CG-COPLADE	Meta	510	520	530	540	550	560
		Resultado	563	565	565	567	562	ND
	CG-COPLADE	Meta	566	564	560	560	560	560

Indicador	Fuente	Dato	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Municipios que han cargado su información al SISPLADE		<i>Resultado</i>	566	564	564	564	565	ND

Nota: Tabla de construcción propia con información de las metas planteadas en el Plan Estratégico Sectorial - Gobierno Moderno 2016 – 2022 y el sistema para el Monitoreo de Indicadores de Desempeño de Oaxaca MIDO.

Tabla 13

Indicadores de desempeño de la Política y sus resultados desde el año 2015.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal (referencia: el mas alto fue queretaro con 78 puntos en 2021).	30	30	30	32	27	22	28	30
Posición estatal en el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal.	ND	28	ND	30	ND	31	30	31
Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas (%)	93	84.5	71.2	89.9	ND	88.2	90.2	88.3
Índice de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios (Oaxaca de Juárez) (%).	63	44	31.8	72.7	ND	51.7	57.8	45.7
Posición estatal en el índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades.	4	10	11	9	ND	1	3	6
Porcentaje de avance en la sección planeación del índice de avance en la implementación y operación del PbR-SED en las entidades federativas.	ND	94	71.4	100	ND	92.5	97.5	97.5
Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal.	352	ND	ND	ND	ND	326	ND	ND

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

15. ¿Cuál es la evolución del estado en la materia, según otros marcos de referencia nacionales y/o internacionales?

Valoración: NA

La evolución del estado ha sido favorable y reconocida. A nivel nacional destacan los reconocimientos de buenas prácticas que se han otorgado por parte del INAFED en el año 2021 al incluir a tres municipios de Oaxaca dentro del “banco de buenas prácticas municipales”.

Tabla 14

Reconocimientos de buenas prácticas otorgados por el INAFED en el año 2021

Título	Módulo	Tema	Municipio
Fortalecimiento de las mujeres que elaboran y comercializan Tlayudas	Desarrollo Social	Igualdad de género	Santa Inés Yatzeche
	Desarrollo Económico	Fomento Económico	
Infraestructura para la gestión sostenible y circular de los residuos	Servicios Públicos	Acciones	San Pablo Villa de Mitla
	Medio Ambiente	Servicios Públicos Sustentables	
Gestión pública con enfoque territorial	Organización	Planeación	Heroica Ciudad de Huajuapán de León

Nota: Tabla de construcción propia con información del banco de buenas prácticas municipales del INAFED.

Otro marco de referencia es la posición estatal otorgada en el avance en la implementación del PbR SED en la entidad otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el cual Oaxaca ha demostrado que las estrategias y políticas en el tema han sido eficaces al obtener el primer lugar en el año 2020 y mantenerse dentro de los diez primeros lugares en diversos años durante el periodo 2016 – 2022.

Los marcos de referencia internacionales no existen estructurados como tales, esto al contar en otras naciones con administraciones locales diversas conforme a sus necesidades específicas, sin embargo, se realizó un análisis de estrategias de países con estructuras similares a la nacional mexicana para identificar las principales acciones que ejecutan y cómo estas contribuyen al impacto en la temática a tratar.

Con lo anterior, se llegó a la conclusión de que en México, particularmente hablando del caso de estudio acerca de la **planeación municipal con enfoque sostenible** del estado de Oaxaca, los mecanismos de planeación orientados a resultados que se han venido desarrollando en esta evaluación cuentan con altos niveles de innovación y han sido exitosos al ser medidos con indicadores de desempeño. Destaca que en Oaxaca para el tema que nos atañe se cuenta con:

- Planeación estratégica.

- Orientación a resultados.
- Mecanismos de monitoreo y control.
- Desarrollo de capacidades con estrategias sólidas planeación y gran alcance de ejecución.
- Actualización de las estrategias con base en los resultados obtenidos.

Por otra parte, en el análisis de los contextos internacionales destacan los siguientes casos de éxito en la planeación.

Argentina: Cuenta con un sistema de indicadores de desempeño similar al de Oaxaca, en el cual la principal fuente de información se obtiene de censos de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que para el caso de la Política la fuente de información indispensable es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)².

Brasil: El Estado de Paraná conocido como un referente en buenas prácticas gracias a su programa Paraná Urbano, mismo que se encuentra constituido por dos sub-programas principales que son el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad institucional de las municipalidades (Governo do estado do Paraná, abril (2020). *Programa estadual de apoio ao desenvolvimento urbano e melhorias de infraestrutura municipal Paraná Urbano III*. Brasil).

Chile: Creó la Asociación Chilena de Municipalidades e inició el proyecto MUNITEL, el cual es un sistema de información para las municipalidades que logró la integración, acercamiento y fortalecimiento de la gestión municipal (Fernández Labbé, (2020). *Asociaciones municipales: lecciones y aprendizajes orientadores para una política de fortalecimiento*. Chile).

Como da cuenta el análisis de estrategias internacionales, Oaxaca cuenta con una política de fortalecimiento que ha alcanzado a compararse con países referentes en buenas prácticas y desarrollo impulsado directamente por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como lo es Chile. Se ha demostrado que los mecanismos utilizados en la Política han sido probados en contextos internacionales como lo es el sistema de indicadores de desempeño, el fortalecimiento de las capacidades en los municipios y los sistemas de información que han sido destacados como lo es el SISPLADE.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

² Para mayor información acerca del sistema de indicadores de desempeño y sus fuentes consultar la bibliografía (Secretaría de Modernización, (2016). *Gestión Por Resultados Guía práctica para el gestor público Estrategia 2016 – 2019*. Argentina)

16. ¿Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible han sido eficaces?

Valoración: 2

Valor	Criterio
0	Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política no han sido eficaces de tal modo que no se ha producido un efecto positivo en el indicador que mide el objetivo primordial de la Política.
1	Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política han sido eficaces de tal modo que se ha producido un efecto positivo en el indicador que mide el objetivo primordial de la Política.
2	Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política han sido eficaces de tal modo que se ha alcanzado o rebasado la meta de sus principales indicadores que miden el objetivo de la Política.

Si, los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la política han sido eficaces. Tratando la **eficacia** como la **capacidad para producir el efecto deseado para un objetivo determinado** es necesario no perder de vista que la finalidad de la estrategia es contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca por medio del mejoramiento de las capacidades de gestión de los municipios, esto con el soporte de la integración de los órganos de planeación, capacitaciones, asistencia técnica y la vinculación con otros sectores.

Para la finalidad comentada anteriormente, se utilizan dos indicadores. El primer indicador es el referente a la disminución de los municipios con alto y muy alto grado de marginación, mismo que como consecuencia de las acciones implementadas por la Política **ha reflejado el efecto deseado superando la meta establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo para el número de municipios con muy alto y alto grado de marginación**, que en el año 2020 contó con la meta de 415 municipios obteniendo como resultado para ese mismo año 326 municipios.

El segundo indicador es el que se cuenta a nivel propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa 166. Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios, el cual mide que como parte del incremento de las capacidades de gestión de los municipios se cuente con mayores obras y acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes al Ramo 33 y Fondo III y IV del Ramo 33. El indicador dispuesto se ha nombrado de manera similar a lo que pretende medir: "Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del Ramo 28 y Fondo III y IV del Ramo 33". El resultado del indicador muestra un incremento que pasa de contar en el año 2020 con el 85.26% de los municipios del estado con obras financiadas en dicha modalidad, a 95.44% para el año concluido 2021.

Resulta importante destacar las labores y resultados a nivel gestión, una de ellas es que se planteó por la CG-COPLADE la meta de capacitar a los 570 municipios del estado, lográndolo durante todos los años de implementación de la Política.

Tabla 15

Resultados de los principales indicadores asociados a la eficacia de la política.

Indicador	Fuente	Dato	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal	CONAPO	Meta	420	417	416	415	412	410
		Resultado	ND	ND	ND	326	ND	ND
Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del Ramo 28 y Fondo III y IV del Ramo 33	CG-COPLADE	Meta	ND	570	90%	90.35%	89.47%	70.17%
		Resultado	ND	ND	90%	85.26%	95.44%	ND
Municipios con capacitaciones	CG-COPLADE	Meta	570	570	570	570	570	ND
		Resultado	570	570	570	570	570	ND

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

a. *Incidencia de la Política*

17. ¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, se relaciona, complementa o incide en otras intervenciones públicas?

Valoración: NA

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se complementa y relaciona principalmente con las intervenciones de dos entidades estatales: la Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable (SINFRA) y la Coordinación General de Atención Regional.

La Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable complementa las acciones de la política por medio de la ejecución de obra pública que, como se ha mencionado en la pregunta 16, es parte de los objetivos primordiales de la política buscando incrementar la misma a través de las gestiones de los municipios para este fin, estableciendo así la complementariedad entre las intervenciones que por un lado con la Política se fortalecen las capacidades de gestión para la realización de obra pública y SINFRA ejecutándola en el ámbito de su competencia.

Como en toda estructura pública, se ha articulado a las dependencias estatales con funciones específicas en las que figuran las de SINFRA con las facultades y atribuciones de ejecución de la obra pública en las demarcaciones territoriales del estado de Oaxaca, lo cual involucra de manera directa a los 570 municipios. Las principales funciones concedidas a la Secretaría de las Infraestructuras son:

I. Formular las políticas públicas del sector de las infraestructuras y ejecutar por sí o por conducto de terceros la obra pública y servicios relacionados con:

a) Infraestructura social:

Entendiéndose por ésta, las edificaciones e instalaciones para ofrecer servicios de salud, educación, patrimonio edificado, vivienda e infraestructura urbana.

b) Infraestructura básica:

Entendiéndose por ésta, el desarrollo de obras e instalaciones para agua, así como promover actividades para el cuidado, mejoramiento y restauración del medio ambiente, comunicaciones, transportes y energías.

c) Infraestructura productiva:

Entendiéndose por ésta, las edificaciones e instalaciones en materia agrícola, ganadera, forestal, pesca, turismo, comercio e industria.

II. Aplicar las disposiciones técnicas y normativas en materia de infraestructura en lo general, y en lo particular en materia de obra pública, construcción, fraccionamiento, ordenamiento territorial y desarrollo urbano.

III. Procurar que en la generación de infraestructura social, básica y productiva se fomente la cohesión social, se propicie el equilibrio regional y la competitividad económica, articulando y

ordenando el territorio para lograr la igualdad de oportunidades mediante la consolidación de una infraestructura integral, sustentable y compensatoria.

Por otra parte, la Política se relaciona y complementa con las intervenciones de la **Coordinación General de Atención Regional** que por su parte cuenta con ocho delegados regionales y 25 delegados de atención que tienen la finalidad de coadyuvar en las actividades que realice el gobierno estatal en coordinación con los municipios así como dar seguimiento a la implementación de Planes, Programas y acciones del Gobierno del Estado de Oaxaca en las regiones. Generalmente, esta coordinación es la encargada de dar seguimiento a las demandas político-sociales que se generan en los municipios, ente público objeto de intervención de la Política.

La Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible incide en todas aquellas intervenciones que se realizan directamente como resultado de las gestiones de los municipios en el ámbito de sus competencias señaladas en el artículo 43 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca y enlistadas en la pregunta 18. Así también, es de reconocerse la relación en cuanto a similitudes de intervenciones a nivel internacional señaladas en la pregunta 15 que principalmente son; con Argentina en el uso de un sistema de indicadores de desempeño utilizando como fuente principal los censos; Brasil y la buena práctica de su programa Paraná Urbano que comprende dos sub-programas similares a los objetivos planteados en la Política que son el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad institucional de las municipalidades; y el caso de Chile y su proyecto MUNITEL que se muestra como un sistema de información para las municipalidades que logró la integración, acercamiento y fortalecimiento de la gestión municipal, tal como lo hace el SISPLADE puesto en marcha por el Gobierno del Estado de Oaxaca.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

18. ¿La implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha incidido en otros sectores? De ser así, analizar en qué sentido.

Valoración: NA

Si, se puede argumentar como una Política de alta incidencia en sectores como lo son el sector turístico, el económico, de desarrollo social y humano, desarrollo rural, comunicaciones y transportes, medio ambiente, desarrollo urbano y ordenamiento territorial, salud, educación y servicios básicos.

A partir de la reforma del año 1999 al artículo 115 constitucional se ha reconocido a los ayuntamientos no sólo como administradores sino como gobierno en los municipios. Para esto, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca establece en su capítulo II artículo 43 las atribuciones de los ayuntamientos dentro de las cuales destacan según la fracción correspondiente los siguientes temas:

- I. Servicios públicos, participación ciudadana y vecinal.
- III. Ordenamiento territorial.
- V. Obra pública.
- XV. Planes de desarrollo municipal.
- XVI. Desarrollo urbano.
- XXI. Ingresos.
- XXII. Rendición de cuentas.
- XLII. Seguridad pública.
- XLVI. Cultura.
- LXXXVI. Igualdad entre mujeres y hombres.

De la misma manera, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca en su artículo 56 indica la obligatoriedad de la conformación de comisiones necesarias para el adecuado funcionamiento de los servicios públicos municipales, en las que se encuentran las comisiones de Seguridad Pública, Salud, Educación, Turismo, Desarrollo Rural y Económico, entre otros.

Es así como la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se caracteriza por ser una política enfocada a generar capacidades de gestión para que las acciones del gobierno estatal se implementen e impacten de la mejor manera en las unidades territoriales básicas, es decir, los municipios. Como testimonio de la incidencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se tiene al ya abordado Índice de Marginación que ha mostrado un desempeño superior al planteado en las metas estatales, mismo que evalúa temas primordiales del desarrollo social que son Educación, Vivienda, Ingresos monetarios y sus formas de exclusión.

Por lo tanto, la Política es coyuntural para el alcance del estado de bienestar al establecerse como el mayor vínculo entre los niveles de gobierno Estatal y Municipal para incidir directamente en la población abarcando todos los sectores antes mencionados.

Aspecto susceptible de mejora:

- No aplica para esta pregunta.

VII. Experiencias similares con buenas prácticas

Existen experiencias similares con buenas prácticas a nivel nacional e internacional. Para el desarrollo de este tema se buscaron similitudes en la articulación de la estrategia como el “fortalecimiento de las capacidades” y la orientación al plano territorial similares a las poblaciones y unidades territoriales de los municipios del estado de Oaxaca.

Experiencias similares.

Caso Puebla “Estrategia municipal para un desarrollo más sostenible y resiliente”.

En el contexto nacional cercano, se encuentra el del Gobierno del Estado de Puebla que en el año 2021 lanzó en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la *estrategia municipal para un desarrollo más sostenible y resiliente*. Esta estrategia cuenta con similitudes en el mecanismo principal de ejecución para el alcance de los objetivos que es fortalecer las capacidades de las y los funcionarios municipales, así como otros actores claves del municipio orientados principalmente a la gestión integral de riesgos, la resiliencia y el cambio climático.

Una de las finalidades principales de esta estrategia es mejorar los instrumentos de política pública integrando los enfoques de sostenibilidad, resiliencia y gestión de riesgos analizando el marco normativo de los municipios para mejorar sus procesos.

Es recomendable para el estado de Oaxaca girar la vista hacia la resiliencia y aprovechar la intervención en México del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el acompañamiento técnico para el desarrollo de Programas Municipales de Resiliencia que se basan en una metodología ya probada en México y otros países de América Latina.

Programa de formación para la gestión local, Argentina.

El programa de formación para la gestión local del gobierno de Argentina busca la consolidación de un gobierno federal que garantice desde la diversidad territorial el acceso equitativo a derechos y la justicia social. Este plan muestra muchas similitudes con la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, puesto que el Programa se basa en una agenda de trabajo presencial y virtual de formación en torno a tres ejes temáticos que son:

1. Desarrollo local y desarrollo nacional.
2. Herramientas para la gestión pública.
3. Ciudadanía y participación.

El programa de formación para la gestión local en comento propone cuatro actividades locales.

- Rondas de trabajo - capacitaciones con los equipos de gestión local y los equipos técnicos del Ministerio del Interior.
- Reuniones intersectoriales con distintas organizaciones e instituciones que conforman la comunidad local.
- Jornadas de formación y participación política abiertas a todo público.
- Capacitaciones a actores locales según ejes temáticos.

En el programa de formación para la gestión local del Gobierno de Argentina se integran jornadas de formación y participación abiertas a todo público que impulsan la participación política, ciudadana y el conocimiento de las normas que se tienen que cumplir al interior de su territorio, además de contar con los marcos metodológicos para el diseño y planificación de políticas públicas desde el enfoque territorial participativo. Lo anterior es replicable y conveniente de implementar en el estado de Oaxaca, esto sugiere una labor exhaustiva al contar con 570 municipios, sin embargo, la actual Política de Fortalecimiento Municipal [...] ha demostrado que cuenta con la capacidad estratégica de cobertura municipal total en temas de capacitación.

Buenas prácticas.

Caso de la Municipalidad de San Felipe, Chile. Construcción de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal.

En cuanto a las buenas prácticas se destaca este caso de estudio que, si bien no se relaciona directamente con la Política en su dimensión de planeación estatal, se enfoca en la medición de los resultados de la gestión de las municipalidades como consecuencia de las intervenciones en materia de planeación.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES desarrolló un sistema de medición de desempeño para la municipalidad de San Felipe en Chile, esto con la intención de mejorar la gestión pública en el contexto latinoamericano apoyado en dos modelos para la resolución de problemas inherentes a las organizaciones municipales; la planificación estratégica que se había mostrado poco efectiva; y la ausencia de una ruta específica y consensuada hacia los objetivos importantes en la organización municipal.

Este caso muestra esfuerzos documentados por obtener indicadores propios para la medición del desempeño concerniente a la gestión municipal. En la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se cuenta con indicadores estratégicos de los cuales la fuente de obtención son instituciones del nivel federal, sin embargo, surge la necesidad de adaptar y contextualizar los mecanismos de medición del desempeño a las estructuras organizacionales y funcionales de los municipios en el Estado. La CG-COPLADE en el cumplimiento de sus funciones desarrolló el SISPLADE, y con apoyo de este sistema, construyó un indicador de grado de cumplimiento de los municipios en cuanto a sus responsabilidades normadas para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua, siendo este un indicador de construcción propia en apoyo para la medición del desempeño de la gestión municipal. Complementario a esto, se puede construir un indicador que mida “el desempeño de las gestiones municipales” que es lo que propone el caso de estudio presentado.

Es importante mencionar el caso de la Municipalidad de San Felipe debido a que para la medición del desempeño de su gestión municipal ha construido un mecanismo complejo que consta de diversos indicadores basados en la perspectiva del “cliente ciudadano” teniendo como resultado final la división de los resultados de desempeño municipal en tres niveles: óptimo, aceptable y deficiente. Este modelo puede servir de guía para la construcción de un sistema más complejo de medición de la gestión municipal en Oaxaca.

Para el diseño de los indicadores y la construcción del sistema de medición del desempeño se utilizó el enfoque desde los modelos de producción, planeación estratégica en distintas modalidades, así como un modelo de diagnóstico y la obtención de variables mediante encuestas

a diversos habitantes de la municipalidad. El diseño de este sistema es amplio y complejo pero con resultados extraordinarios en esfuerzos de medición del desempeño de la gestión municipal para la mejora de la gestión. Este modelo es consultable por medio del documento del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES bajo el título *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal*.

VIII. Valoración final

Tal como se mencionó en el apartado Metodología, la evaluación cuantitativa del presente estudio se realizó seleccionando las preguntas de evaluación que muestran posibilidad de asignar una valoración en cuanto al cumplimiento de ciertos criterios aplicables desde la literatura (por ejemplo la Metodología del Marco Lógico) o identificadas como buenas prácticas en la materia.

Se seleccionaron 13 preguntas para las cuales cada una de ellas contó con tres niveles de cumplimiento (0, 1 y 2) de acuerdo con los criterios específicos establecidos en cada pregunta, teniendo la posibilidad de contar con un máximo de 26 puntos (dos por cada pregunta) que supondría una valoración del 100%.

Como resultado de la evaluación cuantitativa a la Política de Fortalecimiento a la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se obtuvo una valoración total del 96% al contar con 25 de los 26 criterios establecidos desde la metodología.

Tabla 16
Valoración final.

No.	Pregunta	Valoración
<i>Diseño de la Política</i>		
1	¿Cuál es la problemática que atiende la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, así como sus causas y efectos?	2
2	¿Las características de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, los elementos que la integran y su articulación están orientados de manera adecuada a resultados?	2
4	¿Qué entes públicos se identifican como responsables y participantes en el diseño, implementación y ejecución de programas, acciones y servicios considerados en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible?	2
5	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita conocer el grado de participación y características de los actores involucrados?	1
6	¿La vinculación establecida entre los actores participantes en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorecen la operación y fortalecimiento de la misma?	2
<i>Alineación de la Política</i>		
7	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es consistente con los instrumentos normativos?	2
8	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible está alineada a los instrumentos de planeación?	2
9	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible favorece el desarrollo y/o fortalecimiento de instrumentos de normativos y de planeación?	2

No.	Pregunta	Valoración
10	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se encuentra vinculada a los programas presupuestarios con orientación a resultados?	2
<i>Desempeño de la Política</i>		
11	¿Los indicadores estratégicos y de gestión establecidos para el seguimiento y evaluación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible son adecuados para la medición de los aspectos sustantivos de la misma?	2
12	¿Qué acciones y mecanismos de fortalecimiento de capacidades se llevan a cabo? ¿En qué medida han fortalecido a la Política?	2
13	¿La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con información sistematizada que permita el seguimiento de sus indicadores?	2
16	¿Los mecanismos diseñados y operados para el logro de los objetivos establecidos en la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible han sido eficaces?	2
Total		25

IX. Hallazgos y Recomendaciones

D. *Análisis de condiciones habilitadoras y deshabilitadoras*

Partiendo del análisis de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible como la implementación de acciones dirigidas a la mejora de las capacidades y habilidades institucionales de gestión de los municipios con enfoque sostenible, en atención al problema principal “municipios del Estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública”. Se han realizado hallazgos importantes en los temas rectores establecidos desde los Términos de Referencia correspondientes.

En primer lugar, se encontró que el problema de atención de la Política se identifica claramente desde los principales documentos de planeación hasta los operativos, permitiendo así el análisis y operación de la Política con un enfoque que va desde las actividades hasta los impactos. Esta ruta clara de intervención se puede identificar con tan solo leer los objetivos de los principales documentos de planeación comentados.

1. **Plan Estatal de Desarrollo:** Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570 municipios de Oaxaca.
2. **Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno:** Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado.
3. **Plan Estratégico Institucional, CG-COPLADE:** Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios
4. **Programa presupuestario 148.** Eficiencia del Gasto Público para Resultados
5. **Programa presupuestario 166.** Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios.

A pesar de que se encontraron algunos detalles en la línea causal del árbol de problemas que no afectan la operación del programa (ver pregunta 1), las causas y efectos primordiales se encuentran claramente identificados y se cuenta con acciones para la atención de todas aquellas causas en las que la Política y sus actores involucrados cuentan con facultades de intervención, algunas de ellas siendo complementarias como lo es el caso de la asistencia técnica de la CG-COPLADE para la planeación y gestión de obra pública y la ejecución de estas obras de infraestructura por parte de SINFRA. Esta complementariedad en las acciones implementadas en la Política se delimita desde los instrumentos normativos y de planeación que muestran consistencia al no permitir duplicidad de funciones y establecer las facultades puntuales tanto de los mecanismos de operación como de los actores involucrados. Se recomienda el analizar la teoría causal del árbol de problemas y en caso de ser necesario reconstruirla conforme a lo indicado en la pregunta 1.

Un hallazgo importante es que desde la planeación de la Política se ha cuidado el tema de la orientación a resultados, pues no se limita a la entrega de los bienes y servicios, sino que además realiza el esfuerzo de integrar métodos de seguimiento del alcance de los objetivos y metas, principalmente mediante la utilización de indicadores de desempeño.

Cabe señalar que se cuenta con diversos participantes en el diseño y ejecución de las acciones como parte de una política que incide en la unidad territorial básica de implementación que son los municipios del estado de Oaxaca. Por mencionar algunos de los participantes se tienen a los que establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca en el ámbito de sus

respectivas competencias: La Secretaría de Finanzas, la Secretaría General de Gobierno; Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Pesca y Acuicultura; Secretaría del Medio Ambiente, Energías y Desarrollo Sustentable; Comisión Estatal Forestal; Secretaría de Economía; Secretaría de Pueblos Indígenas y Afromexicano; y los municipios del Estado de Oaxaca. Por parte del Gobierno Federal se cuenta con la participación de: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal; Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; Comisión Nacional de Áreas Protegidas; y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía;

Uno de los hallazgos de la evaluación es que no se cuenta con información sistematizada de las atribuciones correspondientes de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto, esto es importante debido a que al ser una política de implementación continua se requiere que los ciudadanos y las autoridades municipales tengan claridad en los asuntos que son competencia de despacho de cada institución y su método de contacto para agilizar el tiempo de respuesta a las necesidades, por lo que se recomienda Integrar en el SISPLADE un apartado que contenga las atribuciones de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto.

Se encontró que la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con una vinculación consistente que involucra a los tres órdenes de gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales y además establece un cronograma para la implementación de las acciones vinculadas con disponibilidad de asistencia técnica bajo demanda de los involucrados. Dentro de estas vinculaciones resalta la labor coordinada con la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, fortaleciendo la instrumentación municipal del Desarrollo Sostenible al interior de los municipios.

Parte de los hallazgos importantes ha sido la labor para la articulación, desde su concepción, de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030 para las cuales se brinda asistencia técnica al interior de cada una de las 93 existentes. Para esta labor se han desarrollado cursos, guías y demás instrumentos necesarios para el alcance de las comisiones, que es coordinar a los actores locales para el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas, estrategias, programas y acciones, bajo el enfoque de sostenibilidad, de modo que se avance en el logro de los objetivos y metas de la Agenda 2030 en sus territorios.

Como consecuencia de la implementación de la Política y su retroalimentación se han detectado áreas de oportunidad que han llevado a reorientar las acciones implementadas para lo cual ha sido necesario fortalecer y desarrollar nuevos instrumentos normativos y de planeación como convenios, guías, lineamientos y programas. Un detalle que se observó es que en algunas guías no se incluye la fecha de emisión por lo que se recomienda que, al ser documentos oficiales, se integre en ellos al menos el año de emisión.

La implementación de una política que abarca todo el territorio de un estado puede ser difícil de delimitar, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, los instrumentos de planeación con los que se dispone han llevado a delimitar las acciones hacia la planeación municipal, tema que es abordado por el programa presupuestario 166. Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios.

Se identificó que una de las acciones sustantivas de la Política se encuentra articulada desde el programa 148. Eficiencia del Gasto Público para Resultados. Esta acción es la correspondiente a los planes municipales validados que si bien abona a los objetivos de la eficiencia del gasto público para resultados, también es un componente importante como parte del fortalecimiento de las capacidades de los municipios.

Por parte de los indicadores de desempeño, un hallazgo importante es que se cuenta con indicadores adecuados para medir los aspectos sustantivos de la Política, destacando el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad estatal y el Índice de marginación municipal. Estos indicadores se calculan por instancias externas al Gobierno del Estado de Oaxaca, lo cual tiene como punto a favor que su medición es imparcial pero como contra que no se tiene el control para su cálculo continuo, como es el caso del Índice de Marginación con frecuencia de medición quinquenal

Continuando con el tema de los indicadores, estos se encuentran sistematizados y son verificables desde las distintas páginas electrónicas que ponen a disposición la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Consejo Nacional de Población, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y el Gobierno del Estado de Oaxaca. Una de las plataformas informáticas que destacan es el SISPLADE que, como ya se ha abordado en temas anteriores, se muestra como un sistema robusto con información detallada a nivel estatal, región y municipio. Uno de los hallazgos en este tema es que, si bien se cuenta con información sistematizada, no se integra en un solo sitio web que permita monitorear de manera ágil los resultados de la implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible, por lo que se recomienda el integrar la información correspondiente en un solo sistema, por ejemplo, el SISPLADE.

El resultado de la implementación de la política ha sido favorable a pesar de contar con variables externas que dificultaron su implementación de manera presencial como lo son el conflicto social del año 2016 originado en el municipio de nochixtlán que paralizó algunas comunicaciones vía terrestre y la pandemia ocasionada por el virus SARS – CoV 2 que derivó en un confinamiento instruido por las autoridades sanitarias. Dentro de los hallazgos importantes es notable que a pesar de las eventualidades citadas, los indicadores de gestión reportados por el ente responsable de la Política muestran resultados positivos lo que es sugiere que las labores referentes al tema de estudio de esta evaluación no se detuvieron posibilitando el alcance de sus metas.

Para concluir este apartado, La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es de alta incidencia en sectores como el turístico, el económico, de desarrollo social y humano, desarrollo rural, comunicaciones y transportes, medio ambiente, desarrollo urbano y ordenamiento territorial, salud, educación y servicios básicos. Todos estos sectores como objetivo de las acciones instrumentadas desde la planeación municipal fortalecida por la Política. Se cuenta con una Política eficaz al observar que se han producido los efectos deseados con su implementación.

Condiciones habilitadoras.

- La sólida planeación estratégica que dirige las acciones de la Política de manera clara y consistente.
- Consistencia de los instrumentos normativos y de planeación que se complementan, no duplican funciones ni contravienen los unos a los otros, articulando a las dependencias y entidades involucradas en la medida de sus funciones y atribuciones.
- La orientación adecuada a resultados de los elementos integradores de la Política.
- La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con una vinculación consistente.
- La actualización de la Política es constante y genera nuevos instrumentos normativos y de planeación conforme a la detección de necesidades.

Condiciones deshabilitadoras.

- No se cuenta con información sistematizada de las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto con ellos.
- La información sistematizada para el seguimiento de los indicadores no se integra en un solo sitio web que permita monitorear de manera ágil los resultados de la implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.

E. Análisis FODA y Recomendaciones

Dimensión interna			
		Fortalezas	Debilidades
		<p>1. La problemática principal se encuentra identificada desde los principales documentos de planeación (PED, PES, PEI) hasta los operativos (MIR, PAT) y su alineación a estos instrumentos permite dar seguimiento desde las acciones hasta los impactos.</p> <p>2. Todas las acciones que articulan la Política se encuentran orientadas a resultados.</p> <p>3. La Política se actualiza constantemente y genera nuevos instrumentos normativos y de planeación conforme a las necesidades identificadas.</p> <p>4. Los indicadores de gestión de la Política alcanzan y superan las metas establecidas.</p> <p>5. Se cuenta con buenas prácticas a nivel municipal reconocidas por el INAFED.</p> <p>6. Se cuenta con una articulación sólida para la implementación de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030.</p>	<p>1. No se cuenta con información sistematizada que indique las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto directo con ellos.</p> <p>2. Uno de los indicadores mas importantes de la política (Índice de Marginación Municipal) es de medición quinquenal y no permite el seguimiento constante para la mejora continua.</p> <p>3. Los indicadores propios de la Política se encuentran dispersos en diversos sistemas de consulta lo cual impide un acceso ágil para su monitoreo.</p>
Dimensión externa		Oportunidades	Recomendaciones
		<p>1. El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal está dedicado a fortalecer las capacidades institucionales de las administraciones públicas estatales y municipales, siendo un aliado de los gobiernos locales.</p> <p>2. Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, la Agencia Alemana de</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>1. Integrar en el SISPLADE un apartado que contenga las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto.</p> <p>2. Valorar la construcción de un sistema de medición de desempeño con indicadores propios para evaluar la gestión municipal de Oaxaca,</p>

Cooperación Internacional (GIZ) apoya a México en la concepción de la política mexicana de desarrollo, tema en el que Oaxaca ya ha sido beneficiado y puede continuar recibiendo el apoyo.

3. En los últimos años se ha desarrollado mayor información acerca de la metodología de matrices en cascada para la planeación y operación de políticas complejas.

4. Existe un caso ampliamente documentado para la construcción de un sistema de medición de desempeño de la gestión municipal con indicadores propios, el de la Municipalidad de San Felipe, Chile. Este caso puede servir de referente para impulsar la construcción de un sistema para el estado de Oaxaca.

Amenazas

1. Las movilizaciones y conflictos originados por demandas político - sociales en el estado.

2. Las contingencias sanitarias como la ocasionada por el virus SARS – CoV 2.

3. El cambio de administración de gobierno estatal y la posible reestructuración de acciones que no permita el seguimiento de las buenas prácticas.

Recomendaciones

1. Mantener la vinculación con la Coordinación General de Atención Regional para la atención oportuna a las demandas político – sociales en los municipios en la medida de lo posible.

2. Documentar un plan emergente en caso de contingencia sanitaria para la continuidad de las acciones de la Política ante este tipo de eventualidades.

3. Presentar a la administración del gobierno entrante las acciones y resultados de la Política para su conocimiento y ejecución recomendando la utilización de indicadores que posibiliten el seguimiento histórico.

se puede tomar como referencia el caso de la Municipalidad de San Felipe en Chile.

3. Integrar al SISPLADE un apartado que integre todos los indicadores de la Política para agilizar su seguimiento.

X. Conclusiones

La Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible se implementa como parte de una estrategia del Gobierno del Estado de Oaxaca que busca contar con un gobierno eficiente y competente que accione con la finalidad de incidir directamente en la calidad de vida de la población. La innovación de las estructuras, el enfoque estratégico orientado a resultados y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación han sido las características primordiales que la APEO ha decidido impulsar con este fin de mejorar la calidad de vida, y la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible es un claro ejemplo de ello.

La Política evaluada busca fortalecer las capacidades y habilidades de gestión de los municipios puesto que el nivel académico de las autoridades municipales en su mayoría es precario, limitando la gestión municipal y el cumplimiento de obligaciones como la de transparentar los recursos públicos.

Las causas identificadas en los diagnósticos así como el problema central, y sus efectos guardan congruencia en cuanto a la teoría causal de la situación problemática y las acciones emprendidas para ser revertidas, pues la decisión de contrarrestar las escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios con una estrategia de fortalecimiento de las capacidades articulada mediante jornadas de asistencia técnica y capacitación es el mejor camino a seguir para conseguir el propósito determinado.

Las acciones aisladas generalmente no son la opción adecuada cuando se trata de una intervención mediante programas y políticas públicas, puesto que se ejecutan con la determinación del alcance de uno o más objetivos y la contribución a un fin de mayor impacto. Bajo este contexto, la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible vinculó a los entes participantes de la APEO entre ellos y a la vez con instituciones académicas y organismos internacionales de manera efectiva y consistente, abonando al alcance de esos fines mayores mencionados que, solo se puede lograr con el trabajo interinstitucional complementando acciones, como lo es el ejemplo expuesto en el presente escrito en el cual la CG-COPLADE brinda la asistencia a los municipios para que realicen la planeación municipal para la construcción de infraestructura, sin embargo, el trabajo no se detiene en la planeación, se realiza la ejecución generalmente por el organismo estatal facultado, siendo esta una intervención de la Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable.

Todas las acciones que se han realizado parten del documento principal de la planeación estatal que es el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022, así como los planes y programas derivados de él que ya se han analizado en la presente evaluación. La Política en comento se alinea e interactúa con estos instrumentos de planeación compartiendo objetivos, estrategias, líneas de acción, fines, propósitos, productos y actividades. Es de notar que estas acciones además de encontrarse definidas para su ejecución también se ordenan y delimitan en funciones y atribuciones desde los documentos normativos, instrumentando a los entes participantes en la política para el desempeño de sus funciones sin duplicar o contravenir entre ellas.

Se cuenta con una fuerte labor para el impulso de la creación y seguimiento de los *Comités Municipales Oaxaca 2030, para crear un futuro sostenible*. Bajo este contexto, que tienen como objetivo coordinar en sus municipios a los actores locales para el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de políticas, estrategias, programas y acciones, bajo el enfoque de

sostenibilidad, de modo que se avance en el logro de los objetivos y metas de la Agenda 2030 en sus territorios.

Un aspecto fundamental de la Política es su orientación a resultados, destaca que no se ha limitado a la entrega de bienes y servicios, más bien utilizado estos como medios para el alcance de sus objetivos y cumplimiento de las metas, contando con indicadores de resultado y de gestión; medibles, monitoreables y adecuados. Como se puede observar en el análisis dispuesto en este documento, de la comparación de las metas establecidas con los resultados obtenidos en los principales indicadores se observa que el comportamiento histórico se muestra estable en algunos indicadores de resultados y favorable en otros, principalmente los de gestión y el caso de éxito del Índice de Marginación Municipal que muestra un alcance y superación de las metas establecidas en cuanto a los municipios con muy alta y alta marginación en el estado.

Para concluir, la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha logrado incidir positivamente en diversos sectores como el turístico, el económico, de desarrollo social y humano, desarrollo rural, comunicaciones y transportes, medio ambiente, desarrollo urbano y ordenamiento territorial, salud, educación y servicios básicos. Esto al ser el municipio la base de la división territorial primordial y objeto de intervención de la Política cuya responsabilidad esencial es atender el desarrollo de su territorio, su población y su propio gobierno.

XI. Ficha técnica de la evaluación.

Aspecto	Respuesta
Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación Estratégica de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible
Nombre o denominación del elemento evaluado	Programa. 166 Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios Programa 148. Eficiencia del Gasto para Resultados
Fuente de financiamiento del elemento evaluado	Recursos estatales
Unidad(es) Responsable(s) de la operación de la Política	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación de la Política	Ing. Jorge Toledo Luis
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2022
Instancia de Coordinación de la evaluación	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2022
Tipo de evaluación	Estratégica
Nombre de la instancia evaluadora externa	Servicios Especializados ZAPIEN S.A. de C.V.
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Mtro. Ivan Reyes Parra
Nombre de los(as) principales colaboradores(as):	Mtra. Jeanette Alcaraz Romero Dr. José Israel Briseño Perezyera
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre

Aspecto	Respuesta
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Mtra. Lilia Almaraz Vásquez Lic. Luz María Ortiz Romero
Forma de contratación de la instancia evaluadora externa	Invitación Abierta Estatal
Costo total de la evaluación con IVA incluido	Por la totalidad de las evaluaciones contenidas en el PAE 2022 \$ 1,190,160.00 IVA incluido
Fuente de financiamiento de la evaluación	Recursos fiscales

XII. Referencias documentales

- Asamblea General de las Naciones Unidas (9 de septiembre de 2021). *Desarrollo sostenible*. Disponible en:
<https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2018). *Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en:
https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%20refinement_Spa.pdf.
- Cámara de Diputados del H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (2021, 18 de agosto). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca*. Periódico Oficial. México.
- Consejo Nacional de Población. (2020, mayo). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2020, Nota Metodológica*. México.
- Fernández Labbé, (2020). *Asociaciones municipales: lecciones y aprendizajes orientadores para una política de fortalecimiento*. Chile.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2022). *Sistema de Monitoreo de Indicadores de Desempeño de Oaxaca (MIDO)*. Oaxaca. Consultado el 3 de octubre de 2022 en:
<https://mido.oaxaca.gob.mx>
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022*. Oaxaca.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2016). *Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno*. Oaxaca.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. (2002, julio). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal*. Santiago de Chile.
- Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca. (2022, 30 de abril). *Programa Anual de Evaluación 2022*. Oaxaca.
- Secretaría de Finanzas. (2021). *Seguimiento presupuestario al gasto de operación (Tipo 1)*. Oaxaca.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022) *Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR SED*. México. Disponible en:
<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas>
- Secretaría de Modernización, (2016). *Gestión Por Resultados Guía práctica para el gestor público Estrategia 2016 – 2019*. (Argentina)

Sexagésima cuarta legislatura constitucional del estado libre y soberano de Oaxaca. (2020).
Presupuesto de egresos del Estado de Oaxaca, para el ejercicio fiscal 2021. Oaxaca.

Sexagésima cuarta legislatura constitucional del estado libre y soberano de Oaxaca. (2021).
Presupuesto de egresos del Estado de Oaxaca, para el ejercicio fiscal 2022. Oaxaca.

XIII. Anexos

Anexo 1 Ficha: Características de la Política

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Nombre de la política.	Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible
	Unidad responsable Coordinadora	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca
	Unidad(es) responsable(es) Participante(s)	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable Coordinación General de Atención Regional
	Año de inicio de operación	2016
	Fuente (s) de financiamiento	Recursos estatales
	Ramo	No aplica
	Nombre del responsable titular de la Política	Ing. Jorge Toledo Luis
	Teléfono de contacto	9515016900
	Correo electrónico de contacto	jorge.toledol@oaxaca.gob.mx
Objetivos	Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible con el que está alineado	ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Tema	Variable	Datos
	Eje del PED con el que está alineado	Eje II. Oaxaca Moderno y Transparente.
	Objetivo del PED con el que está alineado	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los 570. • Elevar la competitividad del estado y la calidad de vida de la ciudadanía a través de la implementación del Presupuesto basado en Resultados de la Administración Pública Estatal.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Estratégico Sectorial Gobierno Moderno
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las capacidades y habilidades institucionales de gestión pública de los municipios del estado. • Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados para eficientar el ejercicio del gasto público.
	Problema o necesidad que se pretende atender, atenuar o resolver	Municipios del Estado de Oaxaca con escasas capacidades y habilidades institucionales de gestión pública.
	Descripción de los bienes o servicios que ofrecen	<ol style="list-style-type: none"> a) Capacitación, orientación y asistencia técnica para la formulación de planes municipales de desarrollo. b) Revisión y validación de planes municipales de desarrollo. c) Acompañamiento para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) d) Impartición de talleres de capacitación dirigidos a servidoras y servidores públicos municipales. e) Colaboración con Instituciones de Educación Superior para el desarrollo municipal.

Tema	Variable	Datos
		<ul style="list-style-type: none"> f) Integración y operación del Subcomité Especial de la Mesa Interinstitucional para la Restauración Productiva de Paisajes. g) Registro de proyectos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) en la Matriz de Inversión para el Desarrollo Social. h) Capacitación, orientación y asistencia técnica para la coinversión entre municipios y el gobierno estatal. i) Integración de los consejos de desarrollo social municipal. j) Establecimiento de convenios para el desarrollo entre los municipios y el gobierno estatal. k) Operación de los Consejos de Desarrollo Microregional. l) Implementación de proyectos en infraestructura tecnológica en los municipios. m) Implementación del Programa de Ordenamiento Ecológico Regional. n) Actualización, capacitación e implementación del Sistema de Planeación para el Desarrollo 2030 (SISPLADE)
Población potencial*	Definición	Municipios del Estado de Oaxaca
	Cuantificación	570
Población objetivo*	Definición	Municipios del Estado de Oaxaca
	Cuantificación	570
Población atendida*	Definición	Municipios del Estado de Oaxaca
	Cuantificación	570
Presupuesto para el año 2021	Presupuesto original (MDP)	\$ 54,229,540.89
	Presupuesto modificado (MDP)	ND

Tema	Variable	Datos																																																								
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$ 51,579,366.11																																																								
	Tipo de recurso (fuente)	Recursos estatales																																																								
Focalización	Unidad Territorial de la Política	Municipios del Estado de Oaxaca																																																								
Metas	Metas de la Política	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal (referencia: el mas alto fue queretaro con 78 puntos en 2021).</td> <td>30</td> <td>32</td> <td>27</td> <td>22</td> <td>28</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Posición estatal en el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal.</td> <td>ND</td> <td>30</td> <td>ND</td> <td>31</td> <td>30</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas (%)</td> <td>71.2</td> <td>89.9</td> <td>ND</td> <td>88.2</td> <td>90.2</td> <td>88.3</td> </tr> <tr> <td>Índice de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios (Oaxaca de Juárez) (%).</td> <td>31.8</td> <td>72.7</td> <td>ND</td> <td>51.7</td> <td>57.8</td> <td>45.7</td> </tr> <tr> <td>Posición estatal en el índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades.</td> <td>11</td> <td>9</td> <td>ND</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje de avance en la sección planeación del índice de avance en la implementación y operación del PbR-SED en las entidades federativas.</td> <td>71.4</td> <td>100</td> <td>ND</td> <td>92.5</td> <td>97.5</td> <td>97.5</td> </tr> <tr> <td>Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal.</td> <td>ND</td> <td>ND</td> <td>ND</td> <td>326</td> <td>ND</td> <td>ND</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal (referencia: el mas alto fue queretaro con 78 puntos en 2021).	30	32	27	22	28	30	Posición estatal en el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal.	ND	30	ND	31	30	31	Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas (%)	71.2	89.9	ND	88.2	90.2	88.3	Índice de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios (Oaxaca de Juárez) (%).	31.8	72.7	ND	51.7	57.8	45.7	Posición estatal en el índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades.	11	9	ND	1	3	6	Porcentaje de avance en la sección planeación del índice de avance en la implementación y operación del PbR-SED en las entidades federativas.	71.4	100	ND	92.5	97.5	97.5	Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal.	ND	ND	ND	326	ND	ND
Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022																																																				
Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal (referencia: el mas alto fue queretaro con 78 puntos en 2021).	30	32	27	22	28	30																																																				
Posición estatal en el subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad Estatal.	ND	30	ND	31	30	31																																																				
Índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas (%)	71.2	89.9	ND	88.2	90.2	88.3																																																				
Índice de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios (Oaxaca de Juárez) (%).	31.8	72.7	ND	51.7	57.8	45.7																																																				
Posición estatal en el índice de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades.	11	9	ND	1	3	6																																																				
Porcentaje de avance en la sección planeación del índice de avance en la implementación y operación del PbR-SED en las entidades federativas.	71.4	100	ND	92.5	97.5	97.5																																																				
Número de municipios con muy alto y alto grado de marginación del índice de marginación municipal.	ND	ND	ND	326	ND	ND																																																				
Valoración	Resumen de la valoración de la Política	25 de 26 puntos 96%																																																								

Anexo 2: Complementariedades y/o coincidencias.

Nombre del elemento	Nivel de gobierno (Internacional, nacional, estatal, etc.)	Modalidad y clave	Dependencia/ Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Se complementa con la política?	¿Coincide con la política?	Justificación
Construcción de infraestructura en los municipios	Estatal	Programa presupuestario 166	Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable	Municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales	Municipios del Estado de Oaxaca	Obras de infraestructura pública municipales realizadas	Municipios del Estado de Oaxaca	Matriz de Indicadores Para Resultados del Programa Presupuestario 166 Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios	Si	No	SINFRA cuenta con facultades y atribuciones de ejecución de la obra pública en las demarcaciones territoriales del Estado de Oaxaca, lo cual involucra de manera directa a los 570 municipios.
Seguimiento a las demandas político-sociales que se generan en los municipios	Estatal	Programa presupuestario 166	Coordinación General de Atención de Regional	Municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales	Municipios del Estado de Oaxaca	Capacidades de gestión de los municipios mejoradas	Municipios del Estado de Oaxaca	Matriz de Indicadores Para Resultados del Programa Presupuestario 166 Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los municipios	Si	No	Esta Coordinación cuenta con delegados de atención regional que tienen la finalidad de coadyuvar en las actividades que realice el Gobierno del Estado en coordinación con los municipios así como dar seguimiento a la implementación de Planes, Programas y acciones del Gobierno del Estado en las regiones. esta coordinación es la encargada de dar seguimiento a las demandas político-sociales que se generen en los municipios.

Anexo 3: Indicadores.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	Claro	Relevante	Económico	Monitorable	Adecuado	Definición	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base	Metas	Comportamiento del indicador
Resultados	Porcentaje de municipios con alto y muy alto grado de marginación	((Número de municipios con muy alto grado de marginación + Número de municipios con alto grado de marginación) / número total de municipios del estado) * 100	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Descendente
Resultados	Subíndice de Gobiernos Eficientes y Eficaces	Regresión por componentes principales (PCR)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Ascendente
Productos	Porcentaje de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del Ramo 28 y Fondo III y IV del Ramo 33	(Número de municipios con obras y/o acciones financiadas con fuentes federales y/o estatales diferentes del ramo 28 y fondo iii y iv del ramo 33 /total de municipios del estado)*100	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Ascendente
Productos	Municipios que han cargado su información al SISPLADE	(Número de municipios que han cargado su información al SISPLADE / total de municipios del estado) *100	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Ascendente

Anexo 4: Recomendaciones.

ID	Apartado informe final de la evaluación	Característica evaluada	Recomendación del evaluador externo	Tiempo estimado de atención	Clasificación	Resultado esperado
1	Temas rectores	Diseño de la Política	Reconstruir la teoría causal en el árbol de problemas para la causa “desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública”	1 mes	intrainstitucional	Árbol de problemas / Diagnóstico
2	Temas rectores	Diseño de la Política	Integrar en el SISPLADE un apartado que contenga las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto	3 meses	intrainstitucional	Apartado en el SISPLADE
3	Temas rectores	Diseño de la Política	Asegurarse que todos los documentos oficiales que se generen cuenten con año de emisión	3 meses	intrainstitucional	Guías emitidas por la CG-COPLADE con año de emisión
4	Temas rectores	Desempeño de la Política	Incluir indicadores referentes al enfoque sostenible como parte de la medición del desempeño	1 año	Interinstitucional	Fichas de indicadores
5	Temas rectores	Desempeño de la Política	Integrar al SISPLADE un apartado que contenga todos los indicadores de la Política para agilizar su seguimiento	3 meses	intrainstitucional	Apartado del SISPLADE que contenga todos los indicadores de la Política

Anexo 5: Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Consejo Nacional de Armonización Contable.

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Estratégica de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 7 de septiembre de 2022	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 21 de octubre de 2022	
1.4 nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece	
Nombre: Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre	Unidad administrativa: Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar la congruencia, coherencia y solidez de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en términos de su orientación a resultados, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad que permitan emitir recomendaciones de política pública que contribuyan a su consolidación.	
1.6 Objetivo específico de la evaluación:	
1 Determinar la consistencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible a partir de su diseño, atención a la problemática que la origina y la consecución de los objetivos establecidos.	
2 Establecer en qué medida el diseño de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cumple con los instrumentos normativos y está alineado con los instrumentos de planeación.	
3 Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible con base en el desempeño de indicadores.	
4 Analizar la incidencia de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible en otras intervenciones públicas y/o sectores.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: El instrumento utilizado para realizar la evaluación es el contenido en los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación Estratégica a la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible.. En los TdR se establece la forma de recolección de información mediante la “bitácora de recopilación de información” en formato digital y estructurada en una matriz integrada por el nombre del documento entregado, el nombre del archivo electrónico entregado y un campo libre de formato para la especificación de comentarios por cada registro. El método central de análisis fue análisis documental y de gabinete.	
Instrumento de recolección de información: Cuestionario <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Formatos <input type="checkbox"/> Otros <input checked="" type="checkbox"/> Especifique: Bitácora digital	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	

Se determinó utilizar el análisis de gabinete para la información proporcionada por la Instancia Técnica de Evaluación (ITE). El análisis de gabinete, conforme se establece en los términos de referencia, se entiende como “el conjunto de actividades que involucran el acopio, organización, revisión y valoración de información concentrada en registros administrativos, documentos normativos, y técnicos”. Este análisis se realiza con información proporcionada por las dependencias o entidades responsables de la estrategia mediante la bitácora de recolección de información y los documentos públicos disponibles en las páginas oficiales del gobierno del estado.

La información proporcionada por la ITE consta de una bitácora de recopilación de información conformada por 20 apartados con el mismo número de carpetas por medio de las cuales las Unidades Responsables (UR) que intervienen en la política hicieron entrega de la información solicitada.

Conforme se establece en los términos de referencia, la evaluación estratégica se divide en cuatro temas rectores que se analizan a partir de un conjunto de 18 preguntas de investigación. Se seleccionaron 13 preguntas de investigación, cada pregunta cuenta con tres niveles de cumplimiento (0, 1 y 2) de acuerdo con los criterios específicos establecidos por el evaluador, teniendo la posibilidad de contar con un máximo de 26 puntos (dos por cada pregunta) lo que supone un 100% de nivel de cumplimiento.

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Como resultado de la evaluación se encontró que el problema de atención de la Política se identifica claramente desde los principales documentos de planeación hasta los operativos, permitiendo así el análisis y operación de la Política con un enfoque que va desde las actividades hasta los impactos. De la misma manera se determina que la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible cuenta con una vinculación consistente que involucra a los tres órdenes de gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales para la participación colaborativa en el alcance de los objetivos establecidos desde el Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022.

Por parte de los indicadores de desempeño, un hallazgo importante es que se cuenta con indicadores adecuados para medir los aspectos sustantivos de la Política, destacando el Subíndice de gobiernos eficientes y eficaces del índice de competitividad estatal y el Índice de Marginación municipal. Estos indicadores se calculan por instancias externas al Gobierno del Estado de Oaxaca, lo cual tiene como punto a favor que su medición es imparcial.

El resultado de la implementación de la política ha sido favorable a pesar de contar con variables externas que dificultaron su implementación como lo son el conflicto social del año 2016 originado en el municipio de Nochistlán y la pandemia ocasionada por el virus SARS – CoV 2. Dentro de los hallazgos importantes es notable que a pesar de las eventualidades citadas, los indicadores de gestión reportados por el ente responsable de la Política muestran resultados positivos lo que sugiere que las labores referentes al tema de estudio de esta evaluación no se detuvieron posibilitando el alcance de sus metas.

La implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha sido eficaz, puesto que se ha producido el efecto deseado tal como lo muestra el Índice de Marginación en su dimensión municipal, para el cual se ha superado la meta planteada en el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno de disminuir el número de municipios con muy alto y alto grado de marginación para el año 2020 a 415 y obteniendo como resultado de las acciones implementadas por la Política la reducción a 326 municipios.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas de la política, programa, estrategia o instituciones

2.2.1 Fortalezas:

1. La problemática principal se encuentra identificada desde los principales documentos de planeación (PED, PES, PEI) hasta los operativos (MIR, PAT) y su alineación a estos instrumentos permite dar seguimiento desde las acciones hasta los impactos.
2. Todas las acciones que articulan la Política se encuentran orientadas a resultados.
3. La Política se actualiza constantemente y genera nuevos instrumentos normativos y de planeación conforme a las necesidades identificadas.
4. Los indicadores de gestión de la Política alcanzan y superan las metas establecidas.
5. Se cuenta con buenas prácticas a nivel municipal reconocidas por el INAFED.
6. Se cuenta con una articulación sólida para la implementación de las Comisiones Municipales Oaxaca 2030.

2.2.2 Oportunidades:

1. El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal está dedicado a fortalecer las capacidades institucionales de las administraciones públicas estatales y municipales, siendo un aliado de los gobiernos locales.
2. Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) apoya a México en la concepción de la política mexicana de desarrollo, tema en el que Oaxaca ya ha sido beneficiado y puede continuar recibiendo el apoyo.
3. En los últimos años se ha desarrollado mayor información acerca de la metodología de matrices en cascada para la planeación y operación de políticas complejas.
4. Existe un caso ampliamente documentado para la construcción de un sistema de medición de desempeño de la gestión municipal con indicadores propios, el de la Municipalidad de San Felipe, Chile. Este caso puede servir de referente para impulsar la construcción de un sistema para el Estado de Oaxaca.

2.2.3 Debilidades:

1. No se cuenta con información sistematizada que indique las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto directo con ellos.
2. Uno de los indicadores mas importantes de la política (Índice de Marginación Municipal) es de medición quinquenal y no permite el seguimiento constante para la mejora continua.
3. Los indicadores propios de la Política se encuentran dispersos en diversos sistemas de consulta lo cual impide un acceso ágil para su monitoreo.

2.2.4 Amenazas:

1. las movilizaciones y conflictos originados por demandas político-sociales en el estado.
2. Las contingencias sanitarias como la ocasionada ocasionada por el virus SARS – CoV 2.
3. El cambio de administración de gobierno estatal y la posible reestructuración de acciones que no permita el seguimiento de las buenas prácticas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El resultado de la implementación de la política ha sido favorable a pesar de contar con variables externas que dificultaron su implementación como lo son el conflicto social del año 2016 originado en el municipio de nochixtlán y la pandemia ocasionada por el virus SARS – CoV 2. Dentro de los hallazgos importantes es notable que a pesar de las eventualidades citadas, los indicadores de gestión reportados por el ente responsable de la Política muestran resultados positivos lo que sugiere que las labores referentes al tema de estudio de esta evaluación no se detuvieron posibilitando así el alcance de sus metas.

La implementación de la Política de Fortalecimiento de la Planeación Municipal con Enfoque Sostenible ha sido eficaz, puesto que se ha producido el efecto deseado tal como lo muestra el Índice de Marginación en su dimensión municipal, para el cual se ha superado la meta planteada en el Plan Estratégico Sectorial Gobierno Moderno de disminuir el número de municipios con muy alto y alto grado de marginación para el año 2020 a 415 y obteniendo como resultado de las acciones implementadas por la Política la reducción a 326 municipios.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1: Reconstruir la teoría causal en el árbol de problemas para la causa “desconocimiento de lineamientos y normatividad para la realización de obra pública”.

2: Incluir indicadores referentes al enfoque sostenible como parte de la medición del desempeño.

3: Integrar en el SISPLADE un apartado que contenga las atribuciones principales de los actores involucrados en la Política así como una forma de contacto.

4: Asegurarse que todos los documentos oficiales que se generen cuenten con año de emisión.

5: Integrar al SISPLADE un apartado que contenga todos los indicadores de la Política para agilizar su seguimiento.

DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Mtro. Ivan Reyes Parra

4.2 Cargo:

Coordinador de evaluación

4.3 Institución a la que pertenece:

Servicios Especializados ZAPIEN, S.A. de C.V.

4.4 Principales colaboradores:

Mtra. Jeanette Alcaraz Romero

Dr. José Israel Briseño Perezyera

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

zapienoaxaca@gmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

951 134 35 52

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA POLÍTICA

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s) como parte de la Estrategia:

148. Eficiencia del Gasto para Resultados

166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios

5.2 Siglas:

148. Eficiencia del Gasto para Resultados	
166. Desarrollo y Fortalecimiento de las Capacidades de los Municipios	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca.	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <u>X</u> Poder Legislativo <u> </u> Poder Judicial <u> </u> Ente Autónomo <u> </u>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <u> </u> Estatal <u>X</u> Local <u> </u>	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca.	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Jorge Toledo Luis jorge.toledol@oaxaca.gob.mx 9515016900	Unidad administrativa: Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca.

DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <u> </u>	6.1.2 Invitación a tres <u> </u>
6.1.3 Licitación Pública Nacional <u> </u>	6.1.4 Licitación Pública Internacional <u> </u>
6.1.5 Otro: (Señalar) <u>X</u> Invitación Abierta Estatal	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 1,190,160.00 IVA incluido por el total de las evaluaciones incluidas en el PAE 2022.	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos fiscales	

DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:
7.2 Difusión en internet del formato: