



## DOCUMENTO DE OPINIÓN

Fecha: 07/Enero /2025

Nombre de la Dependencia o Entidad: **Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión**  
Programa evaluado: **Programa de Atención a jefas de familia "Tarjeta Margarita Maza"**

Tipo de evaluación: **Diseño**

Año de evaluación: **2024**

### 1. Posición Institucional respecto de la evaluación

Con la Evaluación de Diseño aplicada al Programa de Atención a Jefas de Familia "Tarjeta Margarita Maza", se generó una oportunidad estratégica, desde la Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión para la construcción de evidencia que facilite un análisis integral de este programa, reconocido por la actual administración estatal como uno de los componentes prioritarios en el marco de la implementación de la política de bienestar impulsada por el Gobierno que encabeza el Ing. Salomón Jara Cruz.

Las observaciones derivadas de dicha evaluación constituyen un insumo fundamental para el fortalecimiento del programa, mediante la incorporación de ajustes en su diseño que permitan no solo garantizar una ejecución eficiente, sino también establecer un sistema robusto de generación de información para su monitoreo y evaluación continua. Esto, a su vez, posibilitará avanzar en procesos evaluativos orientados a medir eventualmente el impacto del programa en el bienestar de la población oaxaqueña.

La Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión reafirman su compromiso con la implementación de un sistema de evaluación y monitoreo de programas, orientado a fortalecer el diseño y el logro de los objetivos de cada uno de ellos. Paralelamente, y como parte del proceso de evaluación que implementa la Instancia Técnica de Evaluación, se trabaja en la construcción de un enfoque integral y coordinado que articule las diversas acciones de los programas, con el propósito de consolidar una política social robusta y garantizar su mejora continua.

### 2. Comentarios Específicos

#### 2.1 sobre los Resultados de la Evaluación

Los resultados obtenidos de la Evaluación de Diseño aplicada al Programa de Atención a Jefas de Familia "Tarjeta Margarita Maza" identifican diversos elementos metodológicos que requieren ser fortalecidos como parte de los documentos y herramientas que constituyen los fundamentos de la planificación estratégica del programa, basados en la Metodología del Marco Lógico.

Si bien la evaluación reconoce la existencia de dichos elementos, también señala aspectos clave para su fortalecimiento y correcta construcción. Asimismo, se



identificaron procesos que actualmente se llevan a cabo como parte de la operación del programa, pero que no están formalmente documentados, lo que limita su correcta aplicación y ejecución.

Por otro lado, se detectaron elementos vinculados a la implementación del marco de planificación y programación estatal, cuyas acciones están relacionadas con un marco programático-presupuestario que, en muchos casos, no establece una vinculación directa entre los programas operativos y los programas presupuestarios. Lo cual involucra acciones que se deben discutir en el marco del funcionamiento del Sistema de Evaluación de Desempeño estatal.

## **2.2 Sobre el Proceso de Evaluación**

Desde la Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión se considera que el proceso de evaluación se llevó a cabo de manera adecuada y oportuna, contando con el acompañamiento cercano de la Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación quien facilitó las condiciones para llevar a cabo las reuniones iniciales para dar inicio al proceso, así como encuentros posteriores destinados al intercambio de información, la resolución de dudas y la discusión de los hallazgos identificados.

## **2.3 Sobre el Desempeño del Equipo Evaluador**

De acuerdo con el proceso de evaluación realizado por el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) al Programa de Atención a Jefas de Familia "Tarjeta Margarita Maza", esta Secretaría considera que el trabajo se desarrolló de manera adecuada, conforme al modelo y los términos de referencia establecidos para una evaluación de diseño. Asimismo, se valora que, al tratarse de una evaluación externa, se fortalece la credibilidad y la percepción de independencia del proceso evaluativo. Sin embargo, se reconoce que existen aspectos inherentes al sistema estatal de planeación y presupuestación que no fueron considerados por el equipo evaluador. En este sentido, los hallazgos relacionados serán analizados y ajustados internamente, atendiendo a la realidad operativa de los procesos que se llevan a cabo en el gobierno del Estado.

## **2.4 Sobre la Institución Coordinadora.**

La Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación coordinó de manera eficiente el desarrollo del proceso de evaluación, proporcionando las condiciones necesarias para facilitar la comprensión de la dinámica evaluativa, el intercambio de información con el equipo evaluador, la resolución de dudas y el análisis de los resultados obtenidos. Asimismo, se implementaron canales de comunicación constantes que garantizaron la adecuada ejecución y seguimiento de todas las etapas del proceso.

## **3. Comentarios Finales.**

La Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión reafirma su compromiso con la colaboración activa y continua con la Instancia Técnica de Evaluación, con el propósito de impulsar nuevos procesos de evaluación que fortalezcan el diseño, implementación y resultados de los programas sociales. En este sentido, la

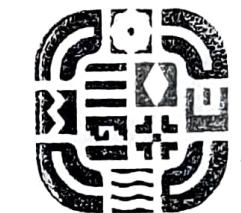


Secretaría destaca la importancia de dar continuidad al desarrollo de una agenda plurianual de evaluación, que permita un seguimiento integral y sistemático del progreso del programa, incorporando nuevas evaluaciones que contribuyan al perfeccionamiento de las estrategias y al cumplimiento de los objetivos planteados.



Lic. Vilma Martínez  
Cortés

Titular de la Secretaría de  
Bienestar, Tequio e  
Inclusión



Lic. Francisco Cruz  
Reyes

Director de Planeación  
de Política Social y enlace  
Operativo del SED



**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**

**ANEXO 2**



Fecha: 09/Enero /2025

Nombre de la Dependencia o Entidad: **Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión**

Programa evaluado: **Programa de Atención a jefas de familia "Tarjeta Margarita Maza"**

Tipo de evaluación: **Diseño**

Año de evaluación: **2024**

**1. Uso de hallazgos de la Evaluación**

No.	Recomendación: Informe Textual	Punto de vista de la Institución	Acción de Mejora
1	Fortalecer el Diagnóstico Situacional del Programa mediante la integración del Árbol de Problemas en el apartado "Problema Identificado y Caracterizado", con el fin de mejorar la claridad y precisión en la identificación del problema central, sus causas y efectos.	Parece pertinente incorporar los Árboles al Diagnóstico específico del Programa, dado que el Diagnóstico del Programa Presupuestario al que pertenece el programa operativo si los incluye.	Integrar el Árbol de problemas al Diagnóstico específico del Programa
2	Establecer un mecanismo o proceso de revisión y actualización periódica del Diagnóstico Situacional, asegurando su integración en un formato oficial que defina a los responsables de la revisión, las fechas de actualización y las firmas de aprobación para garantizar los cambios en las necesidades de la problemática y poblaciones.	Se considera oportuno, en el caso del Diagnóstico del Programa de manera específica, diseñar un formato que incluya la periodicidad de su actualización, así como la definición de los responsables de su elaboración. Esto resulta pertinente, ya que, para el Diagnóstico del Programa Presupuestario, dichos aspectos han sido establecidos por las instancias correspondientes.	Integrar el Árbol de problemas al Diagnóstico específico del Programa
3	Fortalecer la evidencia empírica y la base teórica del diagnóstico con un análisis cualitativo y cuantitativo de la vulnerabilidad económica, enfoque de género, derechos sociales y humanos, no sólo con la atención de la pobreza extrema en aras de contextualizar de mejor manera la intervención.	Es oportuna la observación para incorporar diversas perspectivas sobre el diagnóstico de la población objetivo del programa	Fortalecer el Diagnóstico del Programa con mayores elementos de análisis

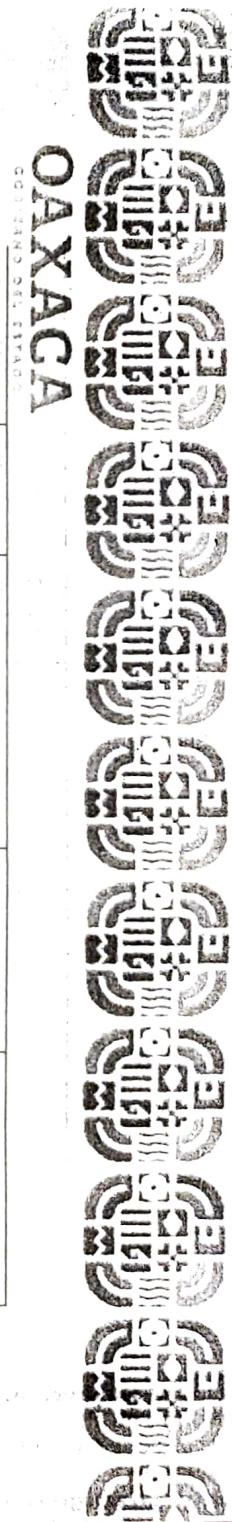


**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**

4	Desarrollar y oficializar el Programa Estratégico de Estado de Bienestar de acuerdo con las directrices del PED 2022 – 2028 para fortalecer los instrumentos del desarrollo.	El pasado viernes 20 de diciembre fueron publicados en el portal electrónico del Instituto de Planeación para el Bienestar los planes sectoriales, entre los que se encuentra el Plan Estratégico Sectorial Estado de Bienestar	Plan Estratégico Sectorial Estado de Bienestar publicado
5	Desarrollar una Matriz de Vinculación de los Programas Presupuestarios con los ODS, que identifique el objetivo de Fin y Propósito de la MIR, el Eje, Estrategia y Línea de Acción del PED 2022 - 2028, y los ODS directos o indirectos para visualizar una alineación estratégica.	Se considera que es esta vinculación podría formar parte del proceso de diseño de la MIR del ejercicio presupuestario 2026	La Secretaría de Finanzas podría considerar la posibilidad de incorporar esta información a las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios.
6	Fortalecer los indicadores definidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028, a través del establecimiento de metas estratégicas para mejorar la medición del desempeño del instrumento de planeación.	Este punto no se documentó, pero existe el Sistema Integral de Indicadores del Bienestar, diseñado y gestionado por la Dirección General de la Instancia Técnica de Evaluación.	Contribuir de manera institucional para el fortalecimiento del Sistema Integral de Indicadores del Bienestar
7	Desarrollar una estrategia de cobertura que integre la definición y cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo, que incluya una metodología para la cuantificación de dichas poblaciones, así como un periodo de revisión y actualización con la finalidad de monitorear y dar seguimiento a la cobertura del Programa.	Para el ejercicio 2024, en lo relativo al programa, se implementó una estrategia de cobertura basada en la demanda previa y las condiciones de pobreza extrema, con el objetivo de priorizar la atención en los municipios donde el programa tenía presencia. Sin embargo, dicha práctica no fue documentada.	Documentar la estrategia de cobertura para el ejercicio 2025
8	Fortalecer las ROP del Programa con la adición del formato de solicitud (Formato 1) y el cuestionario socioeconómico (Formato 2) como anexos, para facilitar el acceso a la información de los candidatos a beneficiarios y fortalecer el proceso de selección.	Los anexos del programa, como los formatos del Cuestionario Socioeconómico y de Inscripción, se encuentran disponibles para consulta pública en la página oficial de la Secretaría de Bienestar, Tequio e Inclusión. Sin embargo, por razones de racionalidad presupuestaria, no se incluyen en la publicación del Periódico Oficial del Estado, ya que ello implicaría un incremento significativo en los costos de publicación.	Facilitar el acceso, a través de las páginas oficiales operadas por la Secretaría y el programa, para la consulta de los formatos utilizados en su operación.



**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**



9	Establecer un mecanismo o proceso de revisión y actualización periódica del padrón de beneficiarios e implementar un sistema de depuración para eliminar duplicidades y excluir a beneficiarios no vigentes.	Para el ejercicio 2024, y a través de la gestión del Sistema Informático que administra de manera exclusiva el padrón de beneficiarios del programa, se implementaron mecanismos automatizados para la depuración y eliminación de duplicidades. Sin embargo, esta práctica es sistemática y automatizada.	Documentar el funcionamiento del Sistema que Administra el padrón de beneficiarios del Programa
10	Desarrollar una guía para el llenado del cuestionario socioeconómico, y capacitar al personal para obtener datos precisos y válidos para fortalecer la implementación del Programa.	Se considera oportuno desarrollar una guía para el cuestionario socioeconómico, con el propósito de garantizar levantamientos de información más precisos y veraces.	Construir una guía de llenado guía para el Cuestionario Socioeconómico del Programa
11	Determinar de manera institucional la vinculación del Programa TMM como Componente en la MIR 120 con la posibilidad de cambiar la MIR actual por una Ficha del Desempeño alineada con las Fichas de Monitoreo del CONEVAL o, de manera alternativa, la integración de bienes y/o servicios como Componentes en la MIR TMM, alineados con las Reglas de Operación (ROP), y validar las Actividades del Componente mediante la Matriz de Marco Lógico (MML) para optimizar la evaluación y monitoreo del desempeño del Programa.	Como resultado de los procesos de diseño de la MIR 120, "Estado del Bienestar y Combate a la Pobreza", para el ejercicio 2025, se incorporó como componente de dicha matriz el apartado titulado "Transferencias Económicas a Mujeres en Situación de Pobreza Extrema Realizadas", correspondiente a la operación del Programa TMM.	Para el ejercicio 2025 se incorporó a la MIR del Programa Presupuestario 120, "Estado del Bienestar y Combate a la Pobreza" Un componente vinculado a la operación del Programa de Atención a jefas de familia "Tarjeta Margarita Maza"
12	Mejorar el diseño de la lógica vertical ascendente de la MIR ajustando la redacción del Propósito y la Actividad A2C1, definir los Supuestos de las Actividades A3C1, A4C1 y A7C1 de manera adecuada como factores o situaciones externas, y ordenar de manera lógica las Actividades del Componente para garantizar una mayor coherencia y viabilidad del Programa.	Es oportuna la observación con relación a los ajustes señalados en el diseño de la MIR del Programa	Ajustar el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa, asegurando su alineación con la metodología del marco lógico y fortaleciendo su coherencia interna.
13	Mejorar el diseño de la lógica horizontal de la MIR con la elaboración y fortalecimiento de las Fichas Técnicas de los Indicadores identificando de manera clara las variables, el método de cálculo y los medios de verificación para el establecimiento de las metas, así como definir parámetros de semaforización con desviaciones estándar de $\pm 5\%$ , $\pm 10\%$ , o $\pm 15\%$ con el fin de mejorar el seguimiento y monitoreo (evaluabilidad) del Programa.	Con relación al proceso de planeación y presupuestación para el ejercicio 2025, se llevaron a cabo ejercicios de fortalecimiento de la MIR lo cual incluyó el desarrollo de fichas de indicadores y semaforización	Para la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario 120, "Estado del Bienestar y Combate a la Pobreza", se desarrollaron fichas de indicadores. Se contempla la posibilidad de elaborar fichas similares para la



**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**

OAXACA  
ESTADO DE MÉXICO

			MIR específica del programa.
14	Elaborar un documento auxiliar interno con una metodología para el seguimiento de los indicadores, que incluya las variables y sus valores de cálculo del Programa.	Las Secretaría de Finanzas, por medio de la Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación y la Dirección de Planeación Estatal, dispone de documentos y espacios de capacitación sólidos en materia de metodología para el seguimiento de indicadores.	Dar cumplimiento y solicitar espacios de acompañamiento técnico para la revisión de los indicadores del programa
15	Elaborar un Manual para el Estado sobre la implementación del PbR y SED, adaptando las metodologías de SHCP, CONEVAL y CEPAL a las necesidades locales, para definir la estructura analítica de la MIR y evitar ambigüedades.	En el estado existe un grupo interinstitucional de dependencias y entidades que, conforme a la Ley Estatal de Planeación, conforma el Sistema de Evaluación de Desempeño. En este marco, se pueden identificar áreas de oportunidad para optimizar la implementación de la metodología PbR, considerando las facultades de cada institución pública.	Plantear áreas de mejora y fortalecimiento de los instrumentos de implementación y capacitación en materia de PbR-SED en el marco de la operación del Sistema de Evaluación de Desempeño
16	Fortalecer el seguimiento financiero, la programación y presupuestación de los capítulos 2000 y 3000 para optimizar costos y dirigir más recursos a las beneficiarias; asegurar la eficiencia del gasto en el capítulo 4000 y ajustar la proyección de beneficiarias para alinear el presupuesto con las cifras reales. Lo anterior, de acuerdo con los requerimientos del CONAC.	De acuerdo con el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Oaxaca para el ejercicio fiscal 2025, el programa recibió un incremento de 40 millones de pesos en su presupuesto asignado respecto al del ejercicio 2024, lo que permitirá ampliar el número de beneficiarias. Sin embargo, en lo que respecta a los recursos destinados al gasto operativo, resulta imperativo su fortalecimiento, dado que el programa cuenta con un importante componente territorial y requiere insumos para atender a las poblaciones en condiciones de mayor marginación en el estado.	Como parte de la operación del programa, se tiene previsto beneficiar a 3,166 personas más en 2025 en comparación con el año anterior.



**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**

17	Vincular al Programa TMM con la estructura programática presupuestal del Estado de Oaxaca, a través de una la Clave Presupuestaria.	De acuerdo a la MIR 120, "Estado del Bienestar y Combate a la Pobreza", para el ejercicio 2025, se incorporó como componente de dicha matriz el apartado titulado "Transferencias Económicas a Mujeres en Situación de Pobreza Extrema Realizadas", correspondiente a la operación del Programa TMM.	Para el ejercicio 2025 se incorporó a la MIR del Programa Presupuestario 120, "Estado del Bienestar y Combate a la Pobreza". Un componente vinculado a la operación del Programa de Atención a jefas de familia "Tarjeta Margarita Maza".
18	Formalizar los mecanismos de participación ciudadana en el Programa TMM e integrar sus aportes en el diseño y ejecución, y establecer canales de retroalimentación sobre su impacto.	Es importe la observación, se trabajará con la coordinación ejecutiva del programa para fortalecer la implementación de los mecanismos de participación ciudadana establecidas en las Reglas de Operación del Programa	Implementar mecanismos de participación ciudadana que sean compatibles y se integren de manera efectiva con la operatividad del programa
19	Fortalecer y actualizar la información de resultados y monitoreo, y fortalecer el acceso a la información en la Plataforma Nacional de Transparencia, así como del Estado de Oaxaca, y el apartado de la SEBIENTI, accesible en menos de tres clics.	Se revisará con el área operativa del programa y con la unidad de transparencia	Se revisará con el área operativa del programa y con la unidad de transparencia de la Secretaría mantener la información actualizada del programa en la Plataforma Nacional de Transparencia
20	Identificar complementariedades o sinergias del Programa TMM con otros programas estatales y federales para identificar si se contribuye de manera conjunta en los objetivos o atención de la misma población objetivo.	Se considera oportuno establecer esquemas de complementariedad y sinergia con otros programas o instituciones, a fin de fortalecer el cumplimiento de los objetivos del programa	Se implementarán esquemas de complementariedad con otros programas, así como una coordinación con otras dependencias

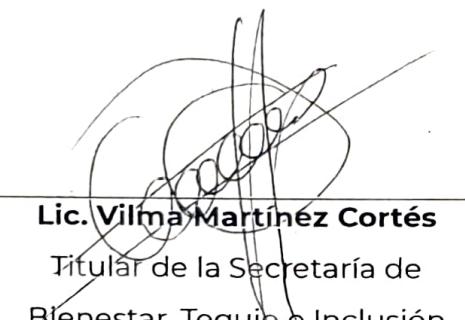


**"2025, BICENTENARIO DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN POLÍTICA  
DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA"**

21	<p>se sugiere implementar una estrategia de coordinación con las instancias federales para priorizar a las poblaciones en pobreza extrema como beneficiarias de las transferencias, debido al incremento del 9.8% en el valor de la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos, según lo definido por el CONEVAL, durante el periodo de enero de 2023 a agosto de 2024, dado que esto caracteriza a la población objetivo, lo anterior, con el fin asegurar que el apoyo monetario del programa permita a las beneficiarias superar el ingreso correspondiente a la línea de pobreza extrema por Ingresos, conforme a lo establecido por el CONEVAL</p>	<p>Es fundamental establecer un esquema de coordinación con las autoridades federales y locales. En cuanto al incremento del apoyo, el objetivo actual es lograr una amplia cobertura territorial de la población objetivo. Por ello, el aumento del presupuesto para el ejercicio 2025 se destinará a ampliar el número de beneficiarias.</p>	<p>Se buscará implementar esquemas de coordinación con otras dependencias y/o entidades para fortalecer los objetivos del programa.</p>
----	--	--	---

**Comentarios Generales de las Recomendaciones**

Es importante destacar que el proceso de evaluación se desarrolló de manera adecuada. Si bien algunas recomendaciones se han venido atendiendo de forma anticipada a la publicación de los hallazgos, existen otras observaciones que trascienden el ámbito de acción directa de esta Secretaría. No obstante, el resto de las recomendaciones se consideran viables y factibles de implementar.

  
**Lic. Vilma Martínez Cortés**  
Titular de la Secretaría de  
Bienestar, Tequio e Inclusión



  
**Lic. Francisco Cruz Reyes**  
Director de Planeación de  
Política Social y enlace  
Operativo del SED