



**EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA
ACREDITACIÓN, CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO A
LOS COMITÉS DE CONTRALORÍA SOCIAL.
INSTANCIA TÉCNICA DE EVALUACIÓN
SECRETARÍA DE FINANZAS**

OAXACA
GOBIERNO DEL ESTADO



Glosario

AMENAZAS

Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

COMITES DE LA CONTRALORIA SOCIAL

Mecanismo de participación ciudadana el cual es elegido democráticamente en la asamblea para vigilar, dar seguimiento y verificar las obras, servicios, acciones, proyectos y programas ejecutadas con recursos públicos de los tres órdenes de gobierno.

CCS

Comités de Contraloría Social

CdR

Criterios de Referencia

CONTRALORIA SOCIAL

Persona elegida en la asamblea en su carácter de integrante del comité de la contraloría social.

CUELLO DE BOTELLA

Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

CONEVAL

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

DCS

Dirección de Contraloría Social de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Estado de Oaxaca.



HABITANTES

Personas que residen habitualmente dentro del territorio de un municipio, como lo establece el artículo 25 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca.

HALLAZGOS

Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.

**INSTANCIA(S)
EJECUTORA(S)**

Aquellas designadas por la instancia normativa para la promoción y seguimiento de la Contraloría Social de acuerdo con la normativa establecida para la operación del Programa Federal de Desarrollo Social.

MUNICIPIO

Entidad local básica de la organización territorial del Estado.

OPORTUNIDAD

Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de este.

REPORTE

Documento mediante el cual se informa los resultados de la vigilancia, verificación y seguimiento de obras, servicios, acciones, proyectos y programas realizados por el Comité de Contraloría Social.

SEFIN

Secretarías de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca

SHTFP

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Estado de Oaxaca.

TdR

Términos de Referencia



TRABAJO DE CAMPO Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos, que el equipo evaluador considere, sin descartar técnica de análisis cuantitativo.

PAE Plan Anual de Evaluación



CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA “COMITÉS DE CONTRALORÍA SOCIAL”..	11
1.1 Problemática que atiende el programa.....	11
1.2 Contexto y condiciones en las que opera el programa	14
1.3 Principales procesos en la normatividad vigente.	21
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO..	24
Análisis cualitativo para el programa	25
2.1 Trabajo de campo	26
Entrevistas a personal operativo y mandos medios de la secretaría	35
Entrevistas y grupos focales a integrantes de los CCS en oficinas centrales y observación directa.	36
2.2 Proceso de investigación.....	38
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL CCS	40
3.1.- Acreditación.....	40
3.2.- Capacitación	46
3.3.- Seguimiento.....	49
Atención ciudadana y buzón de quejas.....	52
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	53
4.1 Valoración global y contribución al logro de objetivos del Programa	53
4.2 Principales problemas detectados en la normatividad	54
4.3 Cuellos de botella y áreas de oportunidad.....	55
4.4 Buenas prácticas detectadas.....	57
4.5 Fortalezas y amenazas	57
5. RECOMENDACIONES	58
6. CONCLUSIONES.....	61
FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN.....	65
REFERENCIAS	67
ANEXOS	69



Anexo I. Ficha Técnica de identificación del programa	69
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	73
Anexo III. Flujogramas del programa	77
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa	79
Anexo V. Límite, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa	81
Anexo VI. Análisis FODA del programa.....	84
Anexo VII. Recomendaciones del programa	86
Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa.....	90
Anexo IX. Trabajo de campo realizado.....	91
Anexo X. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos.	95



INTRODUCCIÓN

La contraloría social es un mecanismo de participación ciudadana mediante el cual los habitantes de una comunidad se organizan para vigilar cómo se usan los recursos públicos, principalmente los destinados a obras y programas sociales en su municipio. En el ámbito municipal se conforman Comités de Contraloría Social (CCS), en los que las personas pasan de ser solamente beneficiarias y se convierten en participantes activas, verificando que las obras se realicen como fueron planeadas y que los apoyos del gobierno lleguen a quienes deben de llegar; además, vigilan que la información sobre el presupuesto sea clara y accesible. Así, la contraloría social busca atender problemáticas frecuentes, sobre todo en el ámbito municipal, como la falta de supervisión ciudadana, el uso discrecional o político de los recursos y la distancia entre las acciones del gobierno y las necesidades reales de la población.

En la siguiente tabla se muestra cómo es la gestión municipal sin contraloría social y los cambios que se pretende lograr con su implementación.

Tabla 1

La Contraloría Social y su aportación a la gestión municipal

Dimensión	Antes de la contraloría social	Después de la contraloría s.
Supervisión de recursos públicos	Sin supervisión ciudadana sistemática.	→ Vigilancia organizada a través de Comités de Contraloría Social
Transparencia	Información fragmentada, poco accesible y con baja difusión.	→ Información pública, guiada por lineamientos, reportes y micrositios.



Uso del presupuesto	Mayor riesgo de discrecionalidad, corrupción y desvío de recursos.	→	Mayor trazabilidad y detección temprana de irregularidades.
Papel de la ciudadanía	Beneficiarios pasivos de programas y obras.	→	Ciudadanía como sujeto activo de vigilancia y corresponsabilidad.
Relación gobierno – ciudadanía	Predominio de relaciones verticales y desconfianza.	→	Canales institucionales de diálogo, quejas y denuncias.
Rendición de cuentas	Esporádica, centrada en informes administrativos internos.	→	Periódica y con participación de CCS mediante reportes de vigilancia.
Enfoque de derechos	Personas vistas principalmente como “beneficiarias” de apoyos.	→	Personas reconocidas como titulares de derechos a la información y al control social.

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de la Función Pública (2023) y Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Estado de Oaxaca (2024).

Para dar cumplimiento a la contraloría social en el estado de Oaxaca, la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Estado (SHTFP) implementa el programa “Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social” como parte de una estrategia estatal de fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y el control social. Dicha estrategia busca dar seguimiento a la gestión gubernamental y al manejo de los recursos públicos para que se realicen con transparencia, eficacia, legalidad y honradez, en apego a lo establecido en el artículo 47, fracciones I, II, III, IV y V de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.



El programa se opera a través de diversos componentes y acciones integrados en el programa presupuestario “151. Vigilancia y Fiscalización en el Uso de los Recursos Públicos”, promoviendo la participación y vigilancia ciudadana en la correcta aplicación de los recursos provenientes de programas estatales y de los concertados con la federación, conforme a sus reglas de operación y lineamientos aplicables.

La presente evaluación interna de procesos fue realizada por la Instancia Técnica de Evaluación de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo, en cumplimiento del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025, en coordinación con la SHTFP. Su desarrollo siguió los Criterios de Referencia (CdR) basados en el modelo de términos de referencia para evaluaciones de procesos elaborado por el CONEVAL (2024).

La evaluación de procesos resulta especialmente pertinente para un programa como el de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social, ya que permite indagar en aspectos específicos de la operación e implementación que no suelen abordarse con amplitud en otros tipos de evaluación. Las recomendaciones derivadas de este ejercicio contribuyen a identificar mejoras para ofrecer un mejor servicio a la población, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar los resultados del programa.

En términos generales, la evaluación de procesos consistió en el análisis de la estructura lógica de una política pública, valorando cómo se ejecuta en la realidad el diseño operativo planteado. Examina la organización del programa e identifica sus procesos, valorando la suficiencia de recursos; la oportunidad en su realización; la articulación de las acciones; así como la pertinencia de los procesos en el contexto en que ocurren. La evaluación emplea principalmente métodos cualitativos y triangula la información documental con trabajo de campo, basado sobre todo en entrevistas.



El presente documento se divide en seis apartados, que se describen brevemente a continuación. En el primer apartado se expone la descripción del programa, incluidos sus antecedentes y el contexto en el que opera; asimismo, se presentan los objetivos y la población potencial, objetivo y atendida. En el segundo apartado se desarrolla el diseño metodológico y la estrategia de trabajo de campo: se explica la metodología de referencia utilizada para definir el enfoque de la evaluación (cuantitativo y/o cualitativo), el procedimiento de muestreo, el tipo de muestra seleccionada y las técnicas de recolección de datos empleadas. En el tercer apartado se presenta la descripción y el análisis de los procesos del programa; en él se examina cada proceso con base en la información obtenida tanto en el trabajo de campo como en el de gabinete.

En el cuarto apartado se presentan los hallazgos y resultados, destacando los principales problemas identificados, los cuellos de botella, las áreas de oportunidad, así como las buenas prácticas observadas en la operación del programa. En el quinto apartado se sintetizan los principales resultados e identifican los aspectos susceptibles de mejora; asimismo, se exponen las conclusiones derivadas del análisis de la gestión operativa. En el sexto apartado se incluyen los anexos, es decir, los documentos complementarios que respaldan y enriquecen la evaluación presentada.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa “Comités de Contraloría Social” que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.



Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación donde se lleva a cabo.
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.
4. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA “COMITÉS DE CONTRALORÍA SOCIAL”

1.1 Problemática que atiende el programa

El Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social no cuenta con un diagnóstico específico documentado; por ello, para efectos de esta evaluación se retoman los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca (en adelante, Lineamientos) para delimitar la problemática pública.

En el ámbito municipal del estado de Oaxaca se observan riesgos y debilidades en los mecanismos de control y supervisión social, que pueden traducirse en incorrecta ejecución de programas, proyectos y acciones públicas (por ejemplo, desviaciones respecto a lo planeado, falta de información oportuna, discrecionalidad en la aplicación del recurso y baja trazabilidad). En este contexto, la Contraloría Social, a través de comités ciudadanos, contribuye a fortalecer la vigilancia, supervisión y verificación del uso de recursos públicos.



La población identificada a atender se delimita a nivel municipal, en el entendido de que en los 570 municipios del estado existe la posibilidad de que ocurran dichas problemáticas; por tanto, se define como población potencial a los 570 municipios. A su vez, el alcance del programa evaluado plantea intervenir en los 570 municipios, lo que da pie a la definición de población objetivo. Para el ejercicio 2024, se reporta una población atendida de 563 Comités de Contraloría Social, correspondientes a municipios donde se realizaron acciones del programa (acreditación, capacitación y/o seguimiento), considerando que la integración de CCS se realiza, en regla general, a nivel municipal.

En los Lineamientos, se identifican como principales causas del problema público las siguientes:

- a) Desconocimiento de la legislación aplicable.
- b) Uso indebido de los recursos públicos con fines personales.
- c) Ausencia o desactualización de marcos normativos internos.
- d) Debilidades en los mecanismos de control interno.
- e) Prácticas discrecionales y conflictos de interés en la gestión pública.
- f) Planeación institucional limitada en su enfoque estratégico y orientado a resultados.
- g) Deficiente seguimiento a las recomendaciones y observaciones de los entes fiscalizadores.

Por consiguiente, se considera necesario dar seguimiento al ejercicio de los recursos, se considera necesario dar seguimiento al ejercicio de los recursos públicos, garantizando que su aplicación se realice en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez, mediante la vigilancia, supervisión y verificación ciudadana ejercida a través de los Comités de Contraloría Social.



La vigilancia ciudadana se lleva a cabo de manera organizada, objetiva, activa y propositiva, en coordinación y corresponsabilidad con las autoridades municipales, quienes proporcionan la información necesaria para realizar la verificación y seguimiento de las obras públicas y programas sociales ejecutados con recursos públicos.

De acuerdo con las funciones de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, el programa tiene como:

Objetivo general

- Fortalecer la vigilancia y el seguimiento ciudadano del recurso público estatal en la ejecución de obras y programas sociales en los municipios del estado, mediante la integración, acreditación, capacitación y seguimiento a los CCS.

Objetivos específicos

- Acreditar a los CCS en los municipios del estado;
- Otorgar capacitación a las personas integrantes de los CCS,
- Implementar mecanismos de seguimiento institucional a los reportes y acciones de vigilancia, a fin de contribuir a la certeza en la ejecución del presupuesto asignado.

A nivel programático, los CCS se alinean al eje 2 del Plan Estatal de Desarrollo Combate a la corrupción en el servicio público de la siguiente manera:

Tabla 2

Alineación programática

Nivel	#	Descripción
Eje	2	Combate a la corrupción en el servicio público



Nivel	#	Descripción
Objetivo	2.1	Impulsar en la Administración Pública Estatal la cultura de la legalidad y la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción
Estrategia	2.1.1	Vigilar el manejo honesto y transparente de los recursos públicos
Línea de acción	2.1.1.1	Asistir a los ayuntamientos mediante la promoción, capacitación y acreditación de las y los ciudadanos que integrarán los comités en municipios
Línea de acción	2.1.1.2	Promover la participación de la ciudadanía en la vigilancia de los programas ejecutados por los organismos públicos del Poder Ejecutivo
Línea de acción	2.1.1.4	Vigilar que los recursos públicos destinados a programas para el desarrollo del estado se enfoquen en los objetivos propuestos y se apliquen con honestidad, transparencia y oportunidad

Nota: Se muestra en la tabla la vinculación del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social con los instrumentos de planeación establecidos en el marco del Plan Estatal de Desarrollo.

1.2 Contexto y condiciones en las que opera el programa

En 2023, con el cambio de la Administración Pública, la Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental cambió su denominación a Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, mediante el Decreto 731, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 30 de noviembre de 2022, con atribuciones establecidas en el artículo 47 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca. La SHTFP surge con el propósito de promover e impulsar mejores prácticas en la gestión pública, privilegiando el control preventivo bajo principios de legalidad, eficiencia y transparencia. Su labor se centra en fomentar el cumplimiento de las responsabilidades de las



personas servidoras públicas con honestidad y en garantizar la rendición de cuentas ante la ciudadanía, incorporando la participación y confianza de la sociedad a través de mecanismos de coordinación, evaluación, control y modernización de la gestión pública.

Algunas de las atribuciones más importantes de la Secretaría son prevenir, inhibir y sancionar prácticas corruptas en la Administración Pública; impulsar en la Administración Pública Estatal la cultura de la legalidad y la transparencia, así como la rendición de cuentas y el combate a la corrupción mediante el impulso de la participación ciudadana.

En cuanto al contexto en el que opera el programa, es necesario partir de que está diseñado para vigilar y dar seguimiento, en los 570 municipios del estado de Oaxaca, a la ejecución de obras y acciones realizadas con recursos municipales y estatales, así como aquellas con concurrencia federal en el ámbito municipal. Cabe señalar que la Secretaría, a través de los Comités de Contraloría Social (CCS), no atiende la vigilancia de programas sociales de carácter federal, conforme a los mecanismos federales aplicables. En ese sentido, el programa abarca la totalidad de los municipios que conforman el estado. A la fecha, la SHTFP, por conducto de la Dirección de Contraloría Social (DCS), ha instalado oficinas móviles para brindar atención a las personas integrantes de los CCS en zonas estratégicas, con el propósito de atender a un mayor número de municipios.

Los Comités de Contraloría Social, coordinados por la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, son espacios de participación ciudadana que realizan acciones de vigilancia, seguimiento y verificación de programas, obras y servicios públicos. Su propósito es asegurar que la gestión gubernamental y el uso de los recursos se conduzcan con transparencia, eficacia, legalidad y honradez.



El Poder Ejecutivo, a través de la SHTFP, convoca y acompaña a la ciudadanía para que participe en la supervisión de la correcta aplicación de recursos municipales, estatales y, en su caso, federales en el ámbito municipal.

La estructura organizativa de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública para la operatividad de los CCS está conformada por las siguientes áreas:

1. Subsecretaría de Contraloría Social y Transparencia
 - a. Dirección de Contraloría Social
 - i. Departamento de Capacitación a Municipios
 - ii. Departamento de Seguimiento a Programas Sociales
 - iii. Departamento de Atención Ciudadana

Dentro de la normativa relevante de la SHTFP se cuenta con lo siguiente:

- Acuerdo de la Persona Titular de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Gobierno del Estado de Oaxaca, mediante el cual se expiden los Lineamientos para el ejercicio y comprobación de los recursos del cinco al millar estatal, destinados a la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública del Gobierno del Estado de Oaxaca (20-07-2024).
- Acuerdo por el que se crea el Programa “Instalación, Apertura y Seguimiento de Buzones” (27-07-2024).
- Acuerdo de la Persona Titular de la Dirección Jurídica de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca por el que se Habilita Día y Horas para las Áreas Administrativas y su Personal que se indica, a Efecto de que asistan a



desahogar los Procedimientos de Contratación en Materia de Obra Pública y Servicios Relacionados (18-10-2024).

- Lineamientos para la Operación y Funcionamiento del Comité de Evaluación de las Medidas de Austeridad en la Administración Pública Estatal (14-12-2024).
- Reglamento Interno de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública (17-05-2024).
- Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca.

Asimismo, se encuentran vigentes los siguientes manuales:

- Manual de organización 2023-2024.
- Manual de procedimientos 2023-2024.

El manual de procedimientos correspondiente al ejercicio 2024 se encuentra actualmente en proceso de reforma, reflejando el esfuerzo de la Secretaría por actualizar las normativas y lineamientos, adecuándolos a las necesidades actuales.

Operativamente, el programa evaluado se articula desde el programa presupuestario (PP) 151 Vigilancia y fiscalización del uso de los recursos públicos, coordinado por la propia SHTFP. Este programa tiene como propósito que los organismos públicos del Poder Ejecutivo ejerzan los recursos públicos con honestidad, transparencia y oportunidad. Dentro de los componentes del PP se encuentra el de “Promoción y difusión de programas de Contraloría Social”, en donde se materializan las acciones para impulsar la participación ciudadana organizada en la vigilancia, difusión, capacitación y monitoreo de los programas sociales, con el objetivo de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el correcto ejercicio de los recursos públicos.



Siguiendo la Metodología del Marco Lógico y conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del PP 2024, las actividades que se implementan son:

1. Vigilancia de los Comités de Contraloría Social.
2. Acreditaciones y capacitaciones a los Comités.
3. Verificar buzones.

El éxito de las acciones se mide a través de tres indicadores de gestión, los cuales permiten medir su grado de avance y efectividad:

- Porcentaje de reportes de vigilancia recibidos
- Porcentaje de Comités de Contraloría Social acreditados
- Porcentaje de buzones aperturados

Para el año 2025, la estructura del PP se ha modificado, estableciendo el objetivo del componente como: “Promoción y difusión de programas de Contraloría Social”, con lo que se busca fomentar la participación ciudadana en los municipios del estado de Oaxaca mediante la promoción, capacitación y acreditación de los Comités de Contraloría Social.

Para el cumplimiento del objetivo antes mencionado, correspondiente al año 2025, se evalúa a partir de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de Comités de Contraloría Social acreditados
- Porcentaje de buzones de atención ciudadana instalados
- Porcentaje de reportes de vigilancia atendidos
- Porcentaje de empresas inscritas al padrón de integridad empresarial
- Porcentaje de estímulos de organizaciones sociales otorgados
- Porcentaje de estímulo a Comités de la Contraloría Social otorgados

Para el ejercicio 2026, el componente evoluciona a “Programas de Contraloría Social implementados”, con el propósito de fortalecer la operación efectiva de



los Comités, consolidar las acciones de capacitación y promover la participación de la sociedad en los mecanismos de vigilancia ciudadana.

Para lograr el objetivo se contemplarán los siguientes indicadores:

- Porcentaje de Comités de Contraloría Social capacitados
- Porcentaje de Comités de Contraloría Social acreditados
- Porcentaje de empresas inscritas al padrón de integridad empresarial
- Porcentaje de estímulos a organizaciones sociales otorgados
- Porcentaje de estímulos a Comités de Contraloría Social otorgados
- Porcentajes de estímulos a la Sociedad civil otorgados

La evolución del componente responde a la necesidad de transitar de una fase de promoción y difusión hacia la implementación efectiva de los Programas de Contraloría Social, con el fin de fortalecer las capacidades operativas de los Comités, garantizar la aplicación de los mecanismos de vigilancia ciudadana, consolidar la participación activa de la sociedad en los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

La población potencial para el programa se estableció como:

- Los 570 municipios que conforman el estado

La Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública delimita a los municipios como núcleos de población, tomando como fuente de información el Censo de Población y Vivienda 2020. La entidad se conforma por 570 municipios, en los que se estima una población de 3,967,889 habitantes, lo que representa el 3.3% del total del país. Además, es uno de los estados con mayor porcentaje de hablantes de lengua indígena: 1,165,186 personas de 5 años y más hablan alguna lengua indígena, lo que equivale al 34% de la población de la entidad.

La población objetivo fue definida en extenso de la siguiente manera:



- Aquellos municipios que cuenten con un gabinete y con una autoridad municipal electa y constituida de manera legal, además que cumplan con las condiciones políticas y sociales para la elección de un comité.

Por su parte, la población atendida se definió de la siguiente forma:

- Municipios que mediante su autoridad electa, acreditaron, capacitaron y dieron seguimiento adecuado sus comités de contraloría social ante la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública durante el año 2024.

La SHTFP menciona en su micrositio de la Contraloría Social, disponible en: <https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx>, que la cuantificación de la población objetivo se realiza a partir del número de municipios que acreditaron sus comités durante el año, siempre y cuando hayan recibido la capacitación correspondiente y hayan enviado los reportes trimestrales.

En la siguiente tabla se presentan los datos correspondientes a los municipios que acreditaron, capacitaron y dieron seguimiento a sus Comités de Contraloría Social, así como aquellos que lograron el objetivo de vigilar y supervisar las acciones realizadas con recursos públicos.

Tabla 3

Municipios/CCS con acreditación, capacitación y seguimiento (2023-2025)

Año	Acreditados	Capacitados	Seguimiento
2023	562	562	562
2024	563	563	563
2025	552	552	552

Nota: Los valores corresponden al número de municipios/CCS que, de acuerdo con los registros del programa, cumplieron con acreditación, capacitación y seguimiento en el año correspondiente (por ello, las tres columnas presentan el mismo valor). Para 2024, se reporta adicionalmente un total de 1,698 personas integrantes de CCS (promedio aproximado de 3.0 integrantes por CCS). En materia de género, para 2024 se identificó que 14 CCS se integraron exclusivamente por mujeres y que 490 CCS contaron con la participación de al menos una mujer.



Un aspecto relevante es la integración de los CCS con perspectiva de género: en 2024 se registraron 14 comités integrados exclusivamente por mujeres y 490 comités con participación de al menos una mujer.

1.3 Principales procesos en la normatividad vigente.

Tomando como referencia la normatividad aplicable (Lineamientos, así como los documentos internos referidos en el informe), se identifica que la operación de la Contraloría Social comprende diversas funciones (promoción, acreditación, capacitación, difusión, seguimiento, buzones). Sin embargo, para efectos de esta evaluación, y en congruencia con el nombre del programa y con la organización operativa documentada en tres procedimientos, el análisis se estructura en tres macroprocesos:

1. Acreditación de los Comités de Contraloría Social (incluye acciones de promoción e integración para su conformación).
2. Capacitación a las personas integrantes de los CCS.
3. Seguimiento (incluye funcionamiento/vigilancia y reportes de los CCS, acompañamiento institucional, y atención ciudadana mediante buzones, quejas y denuncias; así como acciones de difusión/transparencias vinculadas a la operación).

Tabla 3
Principales procesos del programa

Proceso	Principales actividades / subprocesos	Marco normativo
M1 Acreditación de Comités de Contraloría Social	<ul style="list-style-type: none">• Promoción a municipios para integrar CCS (convocatoria, difusión inicial).	<ul style="list-style-type: none">• Ley Orgánica del Poder Ejecutivo• Reglamento Interno SHTFP



	(incluye promoción e integración)	<ul style="list-style-type: none">• Asamblea municipal y elección del CCS.• Recepción de acta y expediente.• Revisión de requisitos.• Emisión de constancias y registro en el sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Lineamientos de Contraloría Social• Manual de Procedimientos (PS3.1).
M2	Capacitación a integrantes de los CCS	<ul style="list-style-type: none">• Diseño y actualización de materiales de capacitación (incluyendo lenguas originarias y Braille cuando aplique).• Programación de talleres presenciales y virtuales.• Impartición de talleres.• Registro de asistencia y verificación básica de comprensión.	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento Interno (atribuciones de capacitación).• Lineamientos (requisito de capacitación para acreditación).• Manual de Procedimientos.
M3	Seguimiento (funcionamiento, vigilancia, reportes, acompañamiento institucional y atención ciudadana)	<p>Funcionamiento, vigilancia y reportes (CCS):</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitud y revisión de información sobre obras y programas.• Vigilancia de ejecución en territorio.• Documentación de hallazgos (notas, fotos, testimonios).• Llenado de reportes oficiales (obras, servicios, acciones y programas).• Entrega de reportes a la DCS (física o electrónicamente).	<ul style="list-style-type: none">• Lineamientos (funcionamiento, reportes, difusión y programa de buzones).• Reglamento Interno (obligación de recibir reportes, seguimiento, atención ciudadana y orientación).• Manual de Procedimientos (PS3.1 “Acreditación y seguimiento”; instalación/seguimiento de buzones).



	<p>Acompañamiento institucional (SHTFP):</p> <ul style="list-style-type: none">• Registro y clasificación de reportes.• Revisión de contenido y detección de posibles irregularidades.• Solicitud de información a instancias ejecutoras.• Visitas de verificación cuando proceda.• Asesoría a CCS y retroalimentación sobre reportes y resultados.• Documentación de acciones de seguimiento y resultados. <p>Atención ciudadana / buzones / quejas y denuncias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instalación, apertura y seguimiento de buzones.• Recepción, registro y canalización de quejas y denuncias.• Orientación a ciudadanía y CCS sobre vías formales de denuncia. <p>Difusión y transparencia vinculada a la operación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actualización del micrositio y difusión de información relevante del programa.	
--	--	--



Fuente: elaboración propia con información de los documentos enunciados como marco normativo.

Como se muestra en la Tabla 3, para efectos de la presente evaluación el programa se analiza mediante tres macroprocesos: Acreditación, Capacitación y Seguimiento. Dentro de ellos se integran subprocesos y actividades que forman parte de la operación real y normativa del programa, tales como la promoción e integración previa a la acreditación, la vigilancia y elaboración de reportes por parte de los CCS, el acompañamiento institucional a dichos reportes, y la atención ciudadana a través de buzones, quejas y denuncias. Esta clasificación se utiliza como base para el análisis de procesos en los apartados siguientes, a fin de mantener consistencia con el alcance de la evaluación.

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo con el CONEVAL (2017), la Evaluación de Procesos es un estudio predominantemente de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que resultan indispensables para que la gestión del programa genere los resultados comprometidos en su diseño. El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de los procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

En el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño en Oaxaca, las evaluaciones de procesos son importantes, ya que constituyen el único mecanismo mediante el cual es posible conocer la forma en que operan los programas en el territorio, así como, su orientación a resultados. Por tanto, dichas evaluaciones van más allá de una simple verificación del cumplimiento



de manuales o guías, pues implica el análisis integral de los procesos de los programas en el contexto social en que se implementan.

Aunado a lo anterior, el diseño metodológico de la presente evaluación tiene esta connotación, es así como se identifican los factores externos que afectan positiva o negativamente el logro del programa, y se analiza cómo se aterriza en la operación y la forma en cómo se está tratando el problema público.

Análisis cualitativo para el programa

Se refiere a la comprensión profunda de la intervención del gobierno en el contexto social y económico en el que actúa. Se lleva a cabo por medio del levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como observación directa no participante, entrevistas a profundidad, entrevistas semiestructuradas y grupos focales. El análisis valora la opinión o la percepción de los participantes por medio de la triangulación de la información.

La investigación cualitativa en una evaluación de procesos permite corroborar el cumplimiento del diseño normativo y operativo del programa con lo que efectivamente sucede en la implementación para lo cual es recomendable observar cómo se trabaja en la atención ciudadana, observar los espacios, mobiliario, uso de sistemas de información, entre otros aspectos; asimismo, se recaban todas las opiniones posibles de los informantes, para lo cual debe seleccionarse tanto a personal directivo como operativo y de ser posible también beneficiarios o usuarios. En el caso de personal operativo, es recomendable entrevistarlos sin la presencia de sus superiores jerárquicos para evitar inhibiciones. Con la investigación cualitativa se busca generar hallazgos que estén sustentados en la triangulación de las fuentes de información y de los informantes.



La recolección de información en campo con instrumentos cualitativos nos sirve para conocer cómo operan los procesos en la práctica. El trabajo de campo nos permitirá conocer sobre la operación, así como el proceso del cumplimiento de las metas. De igual manera los problemas operativos a los que se afronta y las buenas prácticas que se realizan, todo ello, con la finalidad de emitir recomendaciones que apoyen a mejorar la ejecución del programa.

2.1 Trabajo de campo

Para fortalecer la evaluación de procesos del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimientos a los Comités de la Contraloría Social, se realizó trabajo de campo con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos del programa. Para ello, fue necesario identificar cuantos municipios cuentan con un comité de contraloría e identificar cuantos ayuntamientos no cuentan con dicho mecanismo.

De acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública a través de su Dirección de la Contraloría Social, el Estado de Oaxaca cuenta con 570 municipios, de los cuales 418 se rigen bajo el Sistema Normativo Indígena (usos y costumbres) y 152 son gobernados por partidos políticos. Durante el año 2024, el 99.1 % de los municipios del estado acreditaron a sus Comités de Contraloría Social, registrándose un total de 565, integrados por 1,698 contraloras y contralores, de los cuales 647 fueron mujeres y 1,051 hombres. Es importante señalar que el 0.9 % de los municipios no acreditaron sus comités, lo que corresponde a cinco ayuntamientos. La información completa puede consultarse en el siguiente enlace: <https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx>

Para el trabajo de campo, se requirió determinar una muestra significativa de las poblaciones, con la finalidad de proceder a la implementación de los



instrumentos de recolección para obtener información referente a los procesos de Acreditación, Capacitación y Seguimiento de los CCS.

Para Chávez (2021), la muestra es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Para la presente evaluación se utilizó una muestra no probabilística, en que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador, lo cual se centró principalmente en la muestra por conveniencia, estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Sampieri, 2014). En resumen, la selección de las unidades muestrales se realiza en función de su disponibilidad, proximidad o fácil acceso para el investigador.

Para ello, se construyó una matriz de selección de muestra con base en cuatro criterios: tipo de municipio, grado de marginación, determinación indígena y sistema político. Cada criterio se desagregó en categorías, lo que permitió clasificar a los municipios. A partir de esta clasificación se seleccionaron aquellos que representan distintos contextos (rural/urbano, muy alto/alto/bajo marginación, indígena/no indígena, partidos políticos/usos y costumbres), con el fin de garantizar una muestra diversa y representativa para el análisis del programa que se está analizando (ver tabla 4).

Tabla 4
Matriz de selección de muestra

Criteria	Categorías	Justificación
Tipo de municipio	- Rural - Urbano	Capacidad operativa y contexto
Grado de marginación	- Muy alto - Alto - Medio/bajo	De acuerdo al contexto visualiza la capacidad del CCS

Determinación indígena	<ul style="list-style-type: none"> - Sí - No 	Pertinencia cultural y prácticas comunitarias
Sistema político	<ul style="list-style-type: none"> - Partidos políticos - Usos y costumbres 	Dinámicas de participación social y control comunitario del programa

Nota: La matriz de selección de muestra permitió establecer un marco metodológico sólido para garantizar la representatividad en el análisis del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social en Oaxaca. Al considerar los criterios de tipo de municipio, grado de marginación, determinación indígena y sistema político, se aseguró la inclusión de contextos diversos que reflejan la heterogeneidad del estado.

A continuación, se presentan los municipios elegidos que cumplieron con los criterios establecidos en la matriz de selección de muestra para el análisis del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social garantizando la diversidad y representatividad.

Tabla 5

Municipios entrevistados



Municipios	Tipo de municipio		Grado de marginación			Determinación indígena		Sistema Político	
	Rural	Urbano	Muy alto	Alto	Medio/Bajo	Si	No	Partidos Políticos	Usos y costumbres
Santa Lucía del Camino		x			x	x	x	x	
San Miguel Tlacotepec	x			x		x			x
Tlalixtac de Cabreras		x			x	x			x
Santa Cruz Xoxocotlán		x			x	x		x	
Miahuatlán de Porfirio Díaz	x			x		x	x	x	
Cuilapam de Guerrero		x		x		x			x
Santa María Sola	x		x			x		x	
San Andrés Cabecera Nueva	x			x		x		x	
Huajuapan de León		x			x	x	x	x	
Juchitán de Zaragoza		x			x	x		x	
San Andrés Sinaxtla	x				x	x			x



Municipios	Tipo de municipio		Grado de marginación			Determinación indígena		Sistema Político	
	Rural	Urbano	Muy alto	Alto	Medio/Bajo	Si	No	Partidos Políticos	Usos y costumbres
Santa María									
Yalina	x			x		x			x
San Pablo									
Tijaltepec	x		x			x			x

Nota: En la tabla anterior se visualiza la variedad de los municipios del Estado de Oaxaca que se incluyeron en la muestra, se consideraron ayuntamientos urbanos y rurales, el grado de marginación, determinación indígena y el sistema político y que a partir de los criterios antes mencionados permite contrastar como operan los comités de la Contraloría Social en los diferentes contextos socioeconómicos, culturales y políticos, asegurando un análisis integral del programa.

La muestra de los municipios entrevistados evidencia una diversidad representativa que permite contrastar distintos contextos sociales, culturales y políticos. En cuanto al tipo de municipio, se incluyeron localidades urbanas como Ocotlán de Morelos, Santa Lucía del Camino, Tlalixtac de Cabrera, Santa Cruz Xoxocotlán, Miahuatlán de Porfirio Díaz, Cuilápam de Guerrero, Huajuapan de León y Juchitán de Zaragoza; así como municipios rurales, entre ellos San Miguel Tilquiápam, San Juan del Estado, Santa Catarina Quiané, San Miguel Tlacotepec, Santa María Sola, San Andrés Cabecera Nueva, San Andrés Sinaxtla, Santa María Yalina y San Pablo Tijaltepec, lo que refleja diferencias en infraestructura y acceso a servicios.

Respecto al grado de marginación, destacan municipios con niveles muy altos, como San Miguel Tilquiápam, Santa María Sola y San Pablo Tijaltepec, lo que permite identificar brechas en el desarrollo social. La determinación indígena constituye un elemento clave de diferenciación: nueve municipios son población indígena, mientras que ocho son ayuntamientos urbanos. En el sistema político se observa la existencia de dos formas de organización: siete municipios se rigen por partidos políticos, mientras que diez se rigen por los



usos y costumbres como forma de gobierno. Esta diversidad fortalece el análisis del programa, al mostrar cómo las peculiaridades territoriales, sociales y culturales influyen en la conformación y funcionamiento de los Comités de Contraloría Social.

La selección de los 17 municipios entrevistados garantizó un análisis integral, al incorporar municipios con características contrastantes que reflejan la pluralidad de realidades en Oaxaca. Esta estrategia metodológica no solo aporta representatividad a la evaluación, sino que también permite identificar fortalezas, limitaciones y buenas prácticas diferenciales en la operación del programa, según el contexto en que se implementa.

Como quedó de manifiesto, la evaluación de procesos utiliza diversas técnicas de recolección de información, las cuales se seleccionan de acuerdo con su capacidad para generar hallazgos que permitan contestar las preguntas de investigación.

Para profundizar en el análisis de los procesos del programa, además de la selección de la muestra se definieron preguntas guía de evaluación de procesos, asociadas a técnicas específicas de recolección de información y a una justificación metodológica de su uso. Estas preguntas buscan valorar, de manera sistemática, si los procesos están formalmente documentados y estandarizados, si cuentan con los recursos necesarios para su operación y si se ejecutan en los tiempos previstos.

En primer lugar, se recurre a la revisión documental para identificar si los procesos se encuentran formalizados en manuales, procedimientos u otros instrumentos normativos que describan de manera detallada las actividades que se realizan. Posteriormente, se utilizan entrevistas a personal operativo y mandos medios de la Secretaría, con el fin de conocer, desde la experiencia cotidiana de quienes ejecutan los procesos, el grado de estandarización en su



operación, la suficiencia de la infraestructura y de los recursos humanos disponibles, así como su percepción sobre el cumplimiento de los tiempos planificados y la existencia de posibles cuellos de botella.

De manera complementaria, se realizan entrevistas con integrantes de los Comités de Contraloría Social. Esta técnica permite contrastar la visión institucional con la experiencia de las y los contralores sociales en territorio: si efectivamente se utilizan de forma regular los manuales y sistemas de información, cómo perciben la capacidad instalada y cómo viven el cumplimiento de los tiempos de atención y acompañamiento. La combinación de estas técnicas permite triangular la información y responder de manera más robusta a cada una de las preguntas planteadas en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 6
Justificación de técnicas de recolección de información

Pregunta	Técnica de recolección	Justificación
¿Los procesos están documentados?	- Revisión documental	Se revisa si existe un procedimiento formalizado o al menos un manual de procedimientos que explique de forma detallada las actividades que se realizan en el proceso.
¿Están estandarizados los procesos?	- Entrevista al personal operativo - Entrevista a grupos focales (CCS municipales)	La entrevista a personal directivo permite conocer la operación del proceso, el uso de manuales y sistemas de información.



¿Se cuenta con infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- Entrevista al personal operativo

El grupo focal o las entrevistas a integrantes de los CCS buscan comprender, si es que efectivamente usan los manuales y los sistemas de forma regular y estandarizada.

¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- Entrevista al personal operativo

La entrevista a personal operativo y mandos medios de la Secretaría permite conocer su opinión sobre qué tan suficiente y adecuada es la infraestructura disponible para el proceso, se incluye mobiliario y equipamiento.

La entrevista a personal operativo y mandos medios del a secretaría permite conocer su opinión sobre los recursos humanos que dispone, se le pregunta sobre cuántas personas laboran en su área y en qué funciones las tiene; asimismo se pregunta sobre su perfil profesional y si este es el adecuado para sus funciones.



¿El tiempo en el que se realiza el proceso es adecuado y acorde a lo planificado?

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Entrevista al personal operativo- Entrevista a grupos focales (CCS municipales) | <p>La entrevista a personal operativo y mandos medios de la secretaría permite conocer su apreciación sobre el cumplimiento de los tiempos planificados (tiempos de los manuales), si se cumplen o no, ayuda a identificar posibles cuellos de botella y falta de recursos.</p> <p>El grupo focal o las entrevistas a integrantes de los CCS buscan conocer cómo afronta el personal el cumplimiento de tiempos, ayuda a conocer posibles cuellos de botella o limitantes en la operación.</p> |
|--|--|

Nota: Esta tabla muestra las diversas técnicas de recolección de información para cada pregunta de evaluación, puesto que la validez de la investigación cualitativa se consigue mediante la triangulación de diversas fuentes de información, tomando en cuenta las referencias documentales, entrevistas, entre otros.

Para la presente evaluación se aplicaron entrevistas semiestructuradas, que se define como la combinación de preguntas predefinidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes. Permiten una conversación más profunda y detallada que las entrevistas estructuradas, pero mantienen un marco común para facilitar la comparación entre diferentes entrevistas (CONEVAL, 2020).



Entrevistas a personal operativo y mandos medios de la secretaría

En esta etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con personas servidoras públicas de la SHTFP, particularmente con quienes integran la Dirección de la Contraloría Social y son responsables de los procesos identificados, es decir, los denominados “dueños” de los procesos en la literatura especializada. Se llevó a cabo al menos una entrevista por cada proceso, principalmente con personal de nivel operativo y mandos medios.

Para la realización de las entrevistas, se elaboró una guía con preguntas base, la cual se incluye en el Anexo 10 del presente informe. Dichas preguntas se adaptaron de acuerdo con las particularidades de cada proceso. De manera enunciativa, los principales aspectos considerados en las entrevistas fueron los siguientes:

- a) Conocimiento detallado del proceso, identificando unidades o personas responsables de cada paso, así como insumos y productos que generan.
- b) Estructura de la dirección que participa en el proceso, teniendo claridad del número de personas en cada área, el perfil que tienen y su capacitación.
- c) Infraestructura y recursos que se tienen para la operación.
- d) Sistemas informáticos que utilizan en el proceso.
- e) Uso de formatos, guías o manuales para la operación.
- f) Contexto e importancia del proceso en el ámbito de la vigilancia de las obras y programas sociales en el municipio (objetivo del programa).
- g) Opinión general del proceso y áreas de mejora.

Las entrevistas se programaron con el apoyo logístico de la SHTFP. En el Anexo 10, Trabajo de campo, se presenta una bitácora que detalla las entrevistas realizadas, incluyendo la fecha y la duración de cada una. En algunos casos, las personas con nivel directivo optaron por entrevistas grupales, a fin de



incorporar las voces de quienes conocían a detalle la operación de los procesos. La lista de entrevistas por proceso se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 7
Técnicas de recolección de información

Procesos	Técnica utilizada y personas participantes
Proceso de acreditación	Entrevista grupal semiestructurada con personal de la SHTFP.
Proceso de capacitación	Entrevista grupal semiestructurada con personal de la SHTFP.
Proceso de seguimiento	Entrevista individual semiestructurada con el jefe del Departamento de Capacitación a Municipios.
	Entrevista grupal semiestructurada con personal de la SHTFP.
	Entrevista individual semiestructurada con el Jefe del Departamento de Atención Ciudadana.

Nota: Se muestra en la tabla las técnicas utilizadas en la recolección de información en cada proceso de la evaluación del Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social 2024.

Entrevistas y grupos focales a integrantes de los CCS en oficinas centrales y observación directa.

Como parte del trabajo de campo, se solicitó la realización de entrevistas a las y los integrantes de los Comités de Contraloría Social (CCS), con el propósito de recabar información cualitativa sobre su participación, nivel de conocimiento, mecanismos de comunicación y experiencias en la implementación de las acciones de contraloría social. Estas entrevistas se gestionaron con el apoyo de



la SHTFP, que facilitó el enlace con los comités y proporcionó acompañamiento logístico durante el proceso. En algunos casos, las entrevistas se efectuaron mediante llamadas telefónicas, contando con la asistencia del personal del Departamento de Atención Ciudadana de la Secretaría, con el fin de garantizar el adecuado desarrollo de las sesiones y la representatividad de las opiniones recabadas.

La relación de entrevistas y grupos focales realizados con integrantes de los Comités de Contraloría Social (CCS) se presenta en la tabla siguiente, en la cual se detallan las modalidades de aplicación y principales características de cada sesión.

Tabla 8

Técnicas de recolección de información en cada proceso

Proceso	Técnica utilizada y personas participantes
Proceso de acreditación	Entrevistas a personas integrantes de los CCS Llamadas telefónicas a personas integrantes de los CCS
Proceso de capacitación	Entrevistas a personas integrantes de los CCS Llamadas telefónicas a personas integrantes de los CCS
Proceso de seguimiento	Entrevistas a personas integrantes de los CCS Llamadas telefónicas a personas integrantes de los CCS



Nota: En la tabla se muestran las técnicas utilizadas en la recolección de información en cada proceso de la evaluación, así como a personas participantes que intervinieron en el tramo de campo.

De forma enunciativa, los aspectos que se consideraron en las entrevistas o grupos focales fueron:

- Uso de formatos, guías o manuales de operación para identificar el conocimiento en el uso de manuales y constatar el grado de estandarización del proceso.
- Infraestructura y recursos que se tienen para la operación.
- Sistemas informáticos que se utilizan en el proceso.
- Opinión general del proceso y áreas de mejora, enfatizando los tiempos de cumplimiento y aspectos de calidad.

En el Anexo 10. Trabajo de Campo se presenta la bitácora con fecha y duración de las entrevistas o grupos focales con personal operativo. En el mismo anexo se presenta la guía general de entrevista.

2.2 Proceso de investigación

Se concluyó la investigación con la revisión documental proporcionada por la Secretaría y fue la siguiente:

- I.- Alineación normativa y alineación con instrumentos de planeación.
- II. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y fichas de indicadores.
- III. Documentos del programa.
- IV. Organigrama, estatuto orgánico y manuales de organización.
- V. Manuales de procedimientos y guías de sistemas informáticos.
- VI. Documentos que sustenten la implementación de las acciones públicas.



VII. Estructura programática presupuestal de las acciones públicas que son sujeto de evaluación.

VIII. Registro de personas que recibieron el servicio.

Tabla 9

Cronograma de actividades del trabajo de campo

Actividades	Cronograma de actividades																								
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Publicación del PAE	■																								
Solicitud de la información de la bitácora					■	■	■																		
Entrega de bitácora de documentación									■																
Análisis de la bitácora de documentación									■																
Entrevista al personal operativo									■																
Entrevista a los CCS										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Procesamiento de la información y desarrollo de la evaluación																								■	■

Nota: En el cronograma anterior se muestran las actividades desarrolladas durante la fase de trabajo de campo, las cuales se ejecutaron de manera continua desde abril hasta septiembre. Estas incluyeron la publicación del PAE, la solicitud y entrega de la bitácora de documentación, así como su análisis respectivo. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas tanto al personal operativo como a los CCS, para finalmente realizar el procesamiento de la información obtenida.



3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL CCS

3.1.- Acreditación

El proceso de acreditación es un conjunto de actividades orientadas a la integración y acreditación de las personas integrantes del CCS de cada municipio ante la Secretaría, y constituye el punto de inicio para el seguimiento de la Contraloría Social. En este apartado se distinguen dos componentes de la acreditación, de acuerdo con los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca y con la operatividad del programa conforme al Manual de Procedimientos del ejercicio 2024: 1) Revisión de la propuesta por la Secretaría; 2) Operatividad del programa.

Revisión de la propuesta del CCS por la SHTFP

Este componente tiene como fin la integración de las personas que constituirán el Comité de Contraloría Social. Conforme a los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca, los municipios deberán elegir de manera democrática, de acuerdo con los supuestos establecidos en el artículo 5º. Estos lineamientos se emitieron el 14 de diciembre de 2024 y fueron publicados en el Periódico Oficial del Estado.

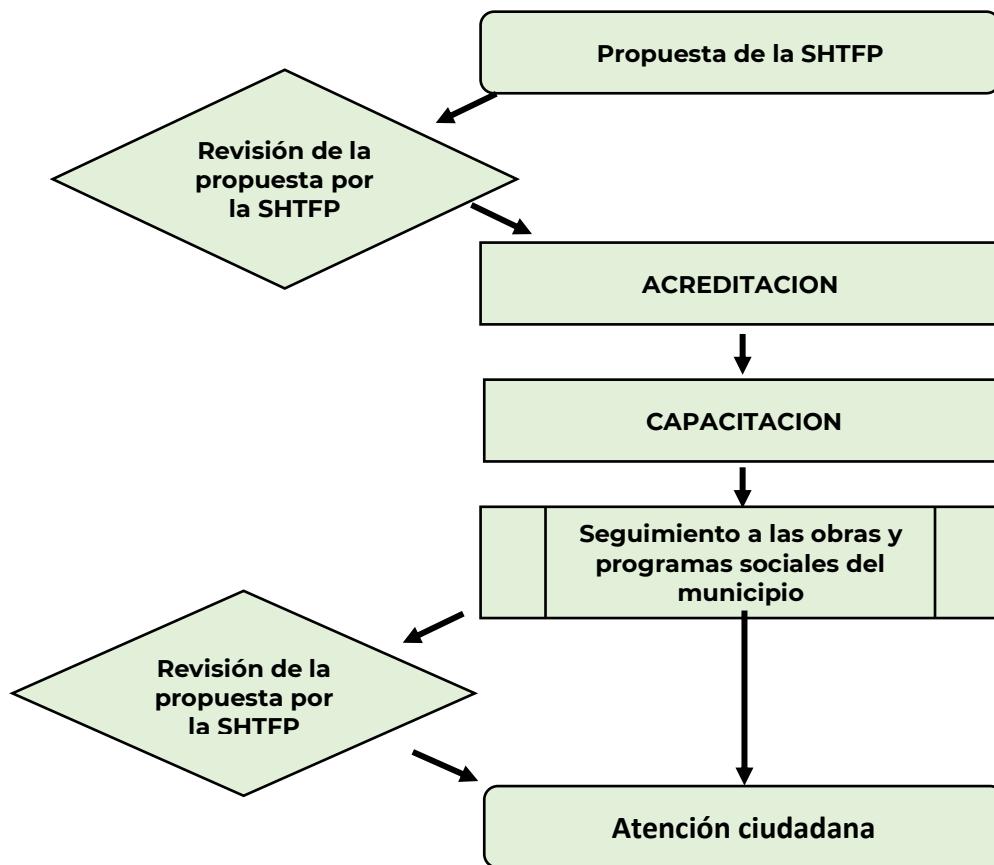
De acuerdo con los lineamientos citados en el párrafo anterior, específicamente en el artículo 10, para que un Comité de Contraloría Social sea acreditado debe cumplir con diversos requisitos y someterse a un análisis orientado a garantizar que no existan conflictos de interés que limiten el adecuado ejercicio de sus funciones de vigilancia y seguimiento en los municipios.



En ese sentido, y conforme a los principios de operación de los Comités, la Secretaría tiene la responsabilidad de llevar a cabo un proceso de revisión de las propuestas de integración, con el fin de asegurar la inexistencia de vínculos que comprometan la objetividad en el desempeño de las responsabilidades asignadas. Todo ello se realiza bajo los principios rectores de honestidad, imparcialidad y transparencia, pilares fundamentales para consolidar la legitimidad y eficacia de la Contraloría Social en la supervisión de obras y acciones municipales.

Diagrama 1

Funcionamiento de la Contraloría Social de acuerdo a los lineamientos



Nota: Este diagrama muestra los procesos que se tiene que seguir para la integración de los comités de la contraloría social en los municipios de acuerdo con los lineamientos 2024 que rigen el programa.



Se revisa la documentación de las personas candidatas a integrar los Comités de Contraloría Social. Una vez que el expediente se encuentra completo y cumple con los requisitos, se procede a la acreditación; para ello, la SHTFP, por conducto de la Dirección de Contraloría Social, entrega las constancias y los gafetes correspondientes. Posteriormente, se realiza la capacitación, en la cual se explican las funciones y actividades que deberán desempeñar durante la ejecución de obras o acciones. Finalmente, se lleva a cabo el seguimiento mediante la entrega de informes trimestrales, en los que se reporta el avance de las obras y programas, y se da atención a las quejas y denuncias que pudieran presentarse durante el proceso, incluyendo su recepción, registro y canalización conforme corresponda.

Operatividad del programa

De acuerdo con el Manual de Procedimientos 2024 del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social de la SHTFP, el proceso de acreditación de los CCS se lleva a cabo de la siguiente manera: la Dirección de Contraloría Social, en coordinación con el Departamento de Capacitación a Municipios, remite una circular a la Presidencia Municipal solicitando la documentación de las personas que fungirán como contralores sociales. La autoridad municipal es responsable de recopilar los documentos y entregarlos físicamente en la oficina central de la SHTFP.

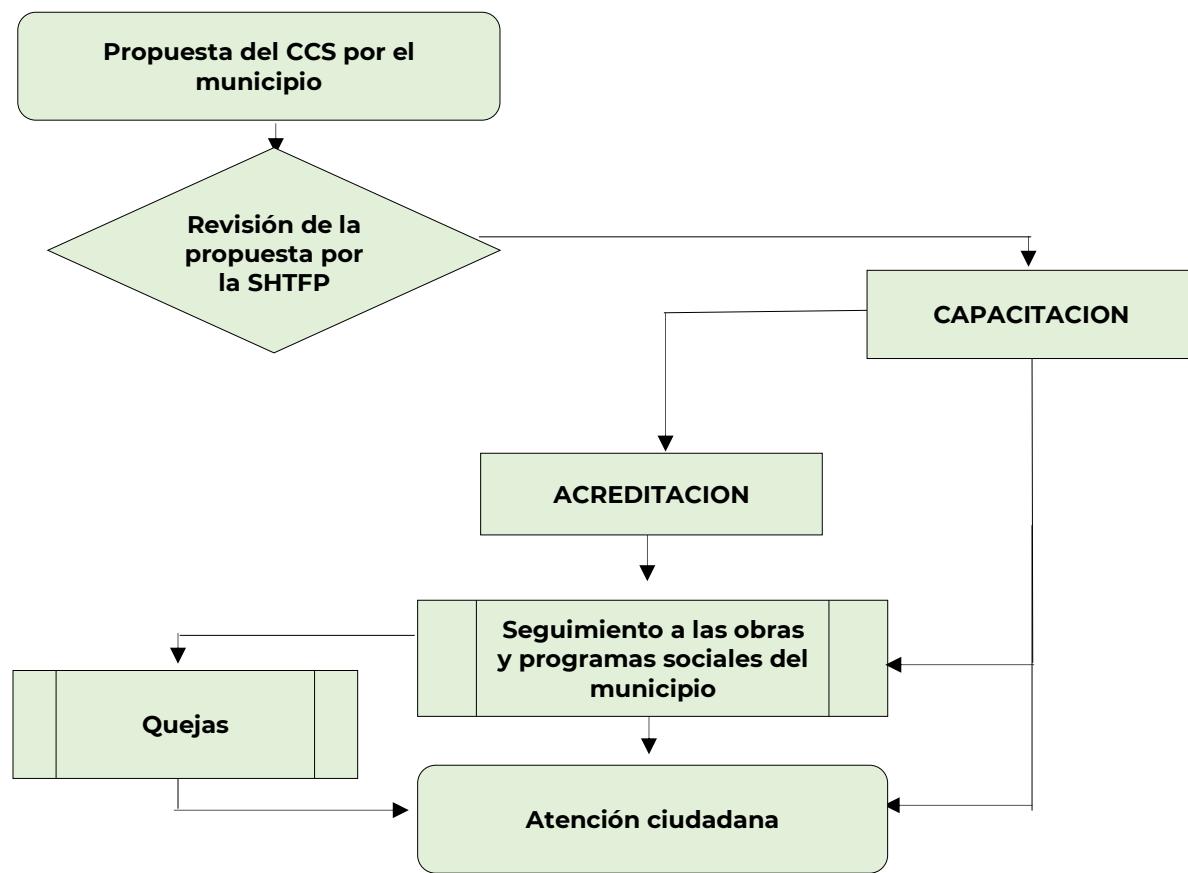
El Departamento de Capacitación a Municipios verifica la documentación y, una vez que cumple con los requisitos establecidos, da continuidad a la integración del expediente con la información recibida, a fin de programar y realizar el taller de capacitación. En los casos en que la documentación presentada resulte incompleta o presente inconsistencias, se emiten observaciones que deben ser solventadas antes de continuar con la capacitación correspondiente.



El Departamento de Capacitación a Municipios es el encargado de capacitar a las autoridades municipales y a las personas integrantes de los Comités de Contraloría Social sobre sus funciones y responsabilidades. Durante el proceso de capacitación, se proporcionan en formato digital los anexos y materiales de trabajo que los comités utilizarán durante el desempeño de sus funciones. Al finalizar la capacitación, se entregan constancias y gafetes oficiales, con los que se formaliza la acreditación de las personas participantes como integrantes del Comité de Contraloría Social.

Diagrama 2

Operatividad del programa



Nota: El diagrama muestra el proceso de acreditación se desarrolla de manera inversa a lo establecido en los Lineamientos del Programa 2024, ya que la operatividad actual contempla que, una vez integrados y completos los expedientes documentales, se procede primero con la capacitación de los contralores y, posteriormente, con la acreditación formal de los Comités de Contraloría Social, lo que representa una desviación respecto a la secuencia normativa.



Aunque este flujo se presenta dentro del apartado de “Acreditación”, el Manual articula la acreditación y la capacitación como etapas consecutivas del mismo procedimiento operativo, lo cual se retoma en el análisis de los macroprocesos evaluados (Acreditación–Capacitación–Seguimiento).

Municipios acreditados en 2024

El estado de Oaxaca cuenta con 570 municipios. De acuerdo con información del INEGI, México cuenta con alrededor de 2,469 municipios, por lo que Oaxaca concentra aproximadamente 23% del total nacional. Esta elevada cantidad, junto con la dispersión territorial y el número de localidades, constituye un desafío significativo para la ejecución y el seguimiento de acciones en beneficio de la población (INEGI, 2020).

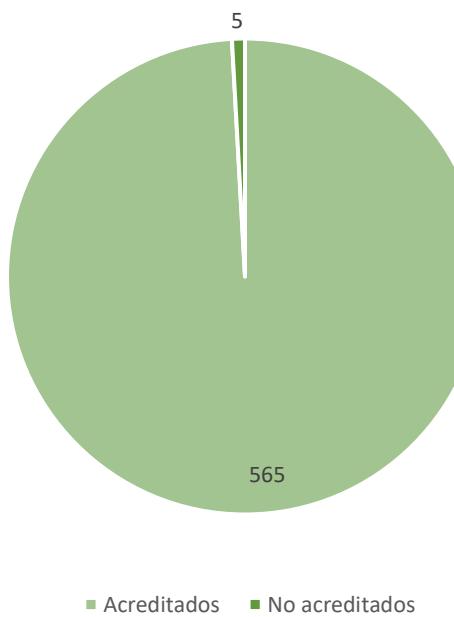
Además, una parte importante de los municipios se rige por Sistemas Normativos Internos. Al respecto, el IEEPCO reporta 418 municipios bajo este régimen (2024–2025), lo que equivale aproximadamente a 73% del total estatal; el resto se elige por el sistema de partidos políticos.

Esta diversidad en los mecanismos de gobierno local implica retos adicionales para la coordinación institucional y para la sociedad civil, particularmente en lo referente a la vigilancia y supervisión del uso del presupuesto asignado.

De acuerdo con el informe cargado en el Sistema de la Contraloría Social, en 2024 el 99.1% de los municipios del estado acreditó a su Comité de Contraloría Social; es decir, se acreditaron 565 CCS, conformados por 1,698 contralores, de los cuales 647 fueron mujeres y 1,051 hombres. Asimismo, el 0.9% correspondiente a 5 ayuntamientos no logró acreditar a sus comités debido a conflictos internos.



Gráfico 1
Acreditación de municipios 2024



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de ayuntamientos que acreditaron sus Comités de Contraloría Social en 2024. En el estado, 99.1% de los municipios acreditó a sus comités; sin embargo, se identifican 5 casos en los que no fue posible acreditar, lo que representa 0.9% del total. Los municipios referidos fueron: en Sierra Sur, San Pedro Mixtepec y San Mateo Río Hondo; en Sierra Juárez, Santiago Xiacui y San Juan Mazatlán; y en Sierra de Flores Magón, San Antonio Nanahuatipam.

En conjunto, los datos del Gráfico 1 muestran una cobertura de acreditación prácticamente total en 2024; no obstante, los casos no acreditados asociados a conflictos sociales y políticos evidencian un área de oportunidad para fortalecer estrategias de acompañamiento y gestión territorial. Lo anterior es relevante para la operación del programa, ya que la acreditación constituye la puerta de entrada para las etapas subsecuentes (capacitación y seguimiento), y su ausencia limita la implementación integral de la Contraloría Social a nivel municipal.



3.2.- Capacitación

Una vez realizada la acreditación, las personas integrantes de los Comités de Contraloría Social (CCS) están obligadas a recibir capacitación por parte de la SHTFP, de conformidad con los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca, en el Título III “Promoción, Capacitación y Asesoría”, artículo 21, con el fin de conocer sus funciones, responsabilidades y las actividades que ejercerán en sus municipios, así como los criterios para el llenado de los reportes sobre obras y programas sociales vigilados y supervisados.

La capacitación representa un proceso determinante en la formación de las personas integrantes de los comités, en tanto que se les informa acerca de las responsabilidades y actividades que deberán realizar durante el periodo en que funjan como contralores sociales, mismas que se encuentran establecidas en los artículos 15 y 16 de los Lineamientos. Asimismo, como medida de inclusión, se ha establecido una guía para contralores en lenguas indígenas, la cual se encuentra alojada en el micrositio institucional (<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx>). A la fecha de la presente evaluación, se cuenta con la guía en las lenguas: Mazateca Alta (Huautla), Mixe Alta Media (Ayutla), Mixteco Alta (Tlaxiaco), Mixteco Alta (Huajuapan), Mixteco Alta (Nochixtlán) y Zapoteco de la Sierra Juárez. De igual forma, en las oficinas de la Dirección de Contraloría Social se dispone de la guía en sistema Braille para personas con discapacidad visual.

De acuerdo con Contralores México (2024), y considerando que en diversas comunidades una parte de las personas contraloras no habla español, sino alguna lengua materna, en el municipio de Santa María Tepantlali (Región Sierra Juárez) el Departamento de Capacitación a Municipios, adscrito a la Dirección de Contraloría Social, brindó capacitación en materia de Contraloría Social en lengua materna mixe, variante medio, dirigida a siete Comités de



Contraloría Social y a sus autoridades municipales (Asunción Cacalotepec, Tamazulápam del Espíritu Santo, Santo Mixistlán de la Reforma, San Lucas Camotlán, San Miguel Quetzaltepec, Santa María Tepantlali). En dicha capacitación se abordaron temas de vigilancia y seguimiento de obra, así como programas sociales.

La capacitación en lenguas originarias ha permitido un mayor acercamiento y una comunicación más eficaz con integrantes de CCS de comunidades indígenas, particularmente en contextos donde la ubicación geográfica y la lengua representan barreras para el acceso a información y acompañamiento institucional, favoreciendo con ello una mejor coordinación entre CCS y autoridades municipales.

La Dirección de Contraloría Social ha realizado un esfuerzo significativo en la implementación de talleres de capacitación dirigidos a los contralores acreditados, mediante una estrategia de asistencia a distintas regiones del estado con el propósito de acercar los procesos de capacitación a los municipios. Esta medida responde a la necesidad de facilitar la participación de las personas contraloras, considerando la complejidad que representa para muchas de ellas trasladarse a la capital para acudir de manera presencial a las oficinas centrales. Cabe señalar que una proporción importante de los municipios de Oaxaca se ubica en zonas geográficamente distantes de la capital del estado.

Tabla 10

Capacitaciones regionales en el Estado

Región	Comités de la Contraloría Social capacitados	Autoridades municipales capacitados
Sierra de Flores Magón	131	44
Costa	150	50



Istmo	122	41
Mixteca	458	155
Cueca del Papaloapan	59	20
Sierra de Juárez	199	66
Sierra Sur	206	68
Valles Centrales	373	121
Total	1,698	565

Nota: En el ejercicio 2024, la Dirección de Contraloría Social, en coordinación con el Departamento de Capacitación a Municipios, realizó talleres en las ocho regiones del estado. En total, participaron 1,698 personas integrantes de CCS y 565 autoridades municipales capacitadas.

Como se observa en la Tabla 10, la capacitación regional permitió atender a la totalidad de personas integrantes reportadas para 2024, así como a autoridades municipales, lo que sugiere una estrategia de despliegue territorial relevante para garantizar cobertura operativa en un estado con alta dispersión geográfica.

De igual manera, la Secretaría incluye capacitaciones a través de plataformas digitales para facilitar el proceso de instrucción de las personas integrantes de los comités que no pueden asistir de manera presencial. La incorporación de capacitaciones virtuales representa una ventaja, al permitir una mayor participación de CCS de diferentes municipios y favorecer una mayor homogeneidad en los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades.

De acuerdo con las entrevistas efectuadas de manera presencial y vía telefónica con diversos municipios, se identificó que varios contralores sociales manifestaron que únicamente se imparte una capacitación orientada a las funciones y responsabilidades del cargo. No obstante, se observó que dicha estrategia no siempre considera condiciones particulares del municipio, entre ellas limitaciones de lectura y escritura o la participación de personas de



grupos etarios avanzados, lo cual puede limitar la comprensión de los contenidos abordados en una sola jornada.

Por parte de la SHTFP, el Jefe de Departamento de Capacitación a Municipios señaló de manera verbal que se realiza una capacitación dirigida a las y los contralores sociales; sin embargo, en caso de que se soliciten capacitaciones adicionales, el personal adscrito al Departamento atiende las solicitudes de acuerdo con los tiempos disponibles y la carga de trabajo institucional, conforme a las necesidades detectadas.

En este sentido, se reconoce la disposición del personal del Departamento para ofrecer capacitaciones adicionales cuando estas son solicitadas; no obstante, se identifica como área de mejora el establecimiento de un mecanismo formal para el registro de necesidades y el seguimiento a solicitudes de capacitación, con el propósito de garantizar procesos formativos más inclusivos, continuos y acordes con las capacidades y contextos de las personas contraloras.

3.3.- Seguimiento

En este proceso, las personas integrantes del Comité están obligadas a enviar un reporte de manera trimestral, conforme a lo estipulado en el artículo 15, fracciones IX y X, de los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca. Dichos reportes constituyen una herramienta fundamental para contribuir a la vigilancia constante de las acciones, obras y programas sociales que se desarrollan en el municipio.

De acuerdo con el Manual de Procedimientos 2024, el Departamento de Seguimiento a Programas Sociales es el área responsable de solicitar a los Comités de Contraloría Social la entrega oportuna de los reportes trimestrales correspondientes. Los CCS presentan dos reportes por trimestre: el primero, enfocado en las obras públicas ejecutadas, y el segundo, relativo a los



programas sociales implementados en el municipio, cada uno con sus evidencias correspondientes.

El Departamento de Seguimiento a Programas Sociales es el encargado de revisar los reportes entregados por los CCS. Una vez que el personal verifica que dichos reportes cumplen con los criterios y apartados establecidos, éstos son aprobados. En caso de que se detecten observaciones, los comités deberán atenderlas y solventarlas en los plazos correspondientes, a fin de asegurar la calidad y consistencia de la información reportada.

A continuación, se presenta la información correspondiente a los reportes entregados durante el año 2024 por los Comités de Contraloría Social, los cuales fueron revisados por el Departamento de Seguimiento a Programas Sociales.

Tabla 11
Reportes entregados (2024)

Región	Reportes de obras	Reportes de programas sociales
Sierra de Flores Magón	310	89
Costa	1,057	193
Istmo	613	73
Mixteca	1,737	590
Cueca del Papaloapan	570	34
Sierra de Juárez	735	284
Sierra Sur	1,023	230
Valles Centrales	1,449	451
Total	7,494	1,944

Nota: Como se muestra en la tabla, en el ejercicio 2024 la Secretaría registró un total de 9,438 reportes recibidos, de los cuales 7,494 corresponden a reportes de vigilancia de obras públicas y 1,944 a reportes



de programas sociales. Para fortalecer la claridad del análisis, se recomienda precisar en el documento la unidad de conteo del “reporte” (por comité, por obra, programa, o por formato), a fin de evitar ambigüedades en la interpretación de los volúmenes reportados.

El Departamento de Seguimiento a Programas Sociales de la Dirección de Contraloría Social, adscrito a la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, debe dar seguimiento a las obras y programas sociales reportados, con el objetivo de verificar, en su caso, que se cumplan las características establecidas en los expedientes técnicos de cada acción.

No obstante, durante las entrevistas realizadas con las y los contralores sociales señalaron que, en la práctica, no siempre se percibe un seguimiento efectivo de las obras y proyectos; se entregan los reportes correspondientes a cada trimestre y el proceso puede asumirse como un trámite principalmente administrativo, lo que genera el riesgo de que acciones ejecutadas en el municipio presenten inconsistencias (Contralores Sociales, entrevistas realizadas en julio y septiembre de 2025).

No obstante, lo señalado previamente por los contralores, la SHTFP reporta esfuerzos para fortalecer el seguimiento una vez recibidos los reportes. En términos operativos, el seguimiento institucional permitiría verificar la aplicación de los recursos y la continuidad de los proyectos, contribuyendo al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. En ese sentido, este apartado identifica una brecha entre el diseño operativo esperado y la percepción de efectividad reportada por algunas personas entrevistadas, lo cual se retoma en los hallazgos.

Aspectos relevantes y casos exitosos de la Contraloría Social

La Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública asigna recursos destinados a fomentar la participación de los Comités de Contraloría Social en el concurso de Buenas Prácticas de la Contraloría Social. En años anteriores se



han registrado casos exitosos de buenas prácticas implementadas por los comités ciudadanos.

Específicamente, durante el año 2024, la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública es la dependencia encargada de impulsar y coordinar el Premio Estatal de la Contraloría Social, con el propósito de reconocer y difundir las experiencias destacadas de los comités ciudadanos que promueven la vigilancia, transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

En la XVI edición, los municipios de Santa María Sola (Sierra Sur), Santa María Peñoles (Valles Centrales) y Santa María Tlahuiltoltepec (Sierra de Juárez) destacaron con el trabajo titulado “Contraloría Social, desafíos en la vigilancia de obras”. Estos trabajos obtuvieron primer, segundo y tercer lugar en la etapa estatal de la XVI edición del Premio Nacional de Contraloría Social 2024 (consulta disponible en el sitio institucional).

<https://www.oaxaca.gob.mx/honestidad/santa-maria-sola-representara-a-oaxaca-en-la-xvi-edicion-del-premio-nacional-de-contraloria-social-2024/>

Este reconocimiento resalta el esfuerzo de los comités y la importancia de la participación ciudadana en la supervisión de obras y acciones financiadas con recursos públicos, consolidando una cultura de vigilancia y responsabilidad social.

Atención ciudadana y buzón de quejas

Con relación a este apartado, no se contó con evidencia documental que integre las denuncias o quejas presentadas por la ciudadanía. Por tal motivo, no es posible determinar si se han presentado inconformidades, sugerencias o comentarios respecto a los servicios brindados. En consecuencia, no es posible conocer la situación de la operatividad de este componente ni sobre el



cumplimiento de los objetivos establecidos para la atención ciudadana mediante buzones, quejas y denuncias.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Este apartado presenta una valoración global de la operación del Programa “Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social”, e identifica problemas normativos, cuellos de botella, áreas de oportunidad, buenas prácticas, fortalezas y amenazas, conforme a lo solicitado en los Términos de Referencia. Los hallazgos se sustentan en la revisión documental y en la información recabada mediante entrevistas con personal de la SHTFP y de la Dirección de Contraloría Social.

4.1 Valoración global y contribución al logro de objetivos del Programa

En términos operativos, el Programa cuenta con una base procedimental documentada: el Manual de Procedimientos concentra tres procedimientos asociados directamente con el objeto del Programa (acreditación, capacitación y seguimiento). No obstante, a partir de las entrevistas y revisión de la evidencia disponible, se observa que, si bien se emplean formatos institucionales, los procedimientos no están plenamente estandarizados y parte de la operación se ajusta “conforme a las necesidades” de implementación. Esto reduce la consistencia del servicio entre municipios y dificulta la trazabilidad de la gestión.

Adicionalmente, el Programa enfrenta restricciones estructurales: capacidad operativa limitada para atender a la totalidad de municipios (570), considerando que participan 28 personas (una dirección, tres jefaturas y 25 operativas). Este desbalance entre cobertura esperada y capacidad instalada



presiona tiempos y calidad del acompañamiento, particularmente en etapas críticas del año (primer trimestre).

En cuanto a transparencia, existe un micrositio que funge como plataforma de registro y consulta, concentrando información de comités, reportes y capacitaciones (2018–2025). Sin embargo, desde la perspectiva de control social y rendición de cuentas, el hallazgo central es que no se presenta una “ruta integral y trazable” por etapas (acreditación, capacitación, seguimiento) que permita a la ciudadanía identificar: normatividad aplicable por etapa, evidencia verificable por municipio y trimestre, incidencias y acciones de atención, y resultados del componente de buzones, quejas y denuncias.

Lo anterior limita la contribución del Programa a un objetivo clave asociado a la contraloría social: hacer verificable el ciclo de vigilancia y la respuesta institucional, y no únicamente el registro de actividades.

4.2 Principales problemas detectados en la normatividad

A partir de la revisión del informe y la operación documentada, se identifican situaciones en las que la normatividad y su alineación con documentos internos, puede generar complicaciones para la gestión:

- El Manual de Procedimientos no incorpora un procedimiento específico para la promoción de la integración de los CCS, aunque en la práctica sí se realizan acciones (por ejemplo, circular y tríptico). Esta ausencia complica la estandarización y la evaluación de esta fase habilitante del Programa.
- Se identifica una discrepancia práctica respecto al orden de acciones (qué ocurre primero y bajo qué lógica institucional), lo cual abre espacios para interpretaciones distintas y variabilidad en la implementación.



- Se documenta que, por problemas sociales y políticos, algunos comités se registran hasta el cuarto trimestre. Esto evidencia que, bajo ciertos contextos, los plazos normativos no son realistas sin mecanismos explícitos de excepción y gestión de riesgo institucionalizada.

4.3 Cuellos de botella y áreas de oportunidad

Cuellos de botella

- **Saturación operativa en el primer trimestre.**
las áreas responsables se ven rebasadas por el volumen de solicitudes de acreditación, lo que retrasa acreditación y capacitación y desplaza actividades hacia el segundo o tercer trimestre.
- **Capacidad institucional insuficiente para cobertura estatal.**
El número de personal operativo es limitado frente a la cobertura esperada, y la dispersión territorial incrementa costos de coordinación y tiempos de respuesta.
- **Brecha de trazabilidad y digitalización.**
Aunque existe un micrositio, se identifica ausencia de digitalización sistemática y falta de conexión entre indicadores, evidencia y resultados verificables por etapa; esto se convierte en cuello de botella para el seguimiento institucional y para el control ciudadano informado.
- **Atención ciudadana sin evidencia verificable.**
No se presentó evidencia de quejas y denuncias, lo cual impide determinar operatividad y resultados del componente de atención ciudadana, afectando credibilidad y mejora del Programa.



Áreas de oportunidad

- **Arquitectura única del proceso (end-to-end).**

Formalizar un “proceso unificado” que conecte acreditación, capacitación y seguimiento, incorporando subprocesos habilitantes (promoción, difusión y atención ciudadana) como componentes transversales con responsabilidades y productos claros. Esto atiende el problema de dispersión y facilita evaluación posterior.

- **Sistema de monitoreo con evidencia pública.**

Fortalecer el micrositio para que publique una ruta por etapas, normatividad por etapa y evidencia mínima verificable (por municipio y trimestre) que conecte: acreditación (constancias y registros), capacitación (evidencia de asistencia y contenidos), seguimiento (bitácora de reportes con estatus, incidencias y acciones de atención), así como resultados del componente de buzones y atención ciudadana.

- **Estandarización operativa.**

Convertir prácticas “por necesidad” en reglas y protocolos para reducir variabilidad municipal y dependencia de soluciones *ad hoc*, dado que hoy se reconoce que no todo está estandarizado.

- **Planificación anual realista.**

Programar metas y acciones considerando el pico del primer trimestre, reforzando estrategias regionales y mecanismos de priorización; esto se alinea con la evidencia de saturación temprana y retrasos recurrentes.



4.4 Buenas prácticas detectadas

Se identificaron buenas prácticas con potencial de consolidación y escalamiento:

- **Inclusión lingüística y accesibilidad.**

Capacitación en lenguas indígenas y materiales traducidos (seis lenguas) que fortalecen la participación efectiva e inclusión; adicionalmente, se reconoce el esfuerzo por accesibilidad en formatos.

- **Capacitación virtual.**

Modalidad virtual como mecanismo para municipios alejados o con restricciones de traslado, contribuyendo a ampliar cobertura formativa.

- **Reconocimiento y difusión de experiencias.**

Impulso y coordinación de ejercicios de reconocimiento a buenas prácticas (Premio Estatal y Nacional), que refuerzan incentivos, aprendizaje horizontal y legitimidad del modelo de contraloría social.

Estas buenas prácticas pueden integrarse a un esquema formal de mejora continua (con criterios y evidencia), y convertirse en componentes del sistema de monitoreo.

4.5 Fortalezas y amenazas

Fortalezas

- Existencia de un marco procedimental base (tres procedimientos del Programa) que permite operar el ciclo de acreditación, capacitación y seguimiento, como punto de partida para estandarizar y mejorar.



- Micrositio institucional como plataforma de consulta, con potencial para evolucionar a un sistema de trazabilidad y monitoreo público por etapa.
- Capacidades para capacitación inclusiva (lenguas indígenas y modalidad virtual).

Amenazas

- Conflictividad social y política municipal que condiciona plazos de integración y registro, desplazando etapas del Programa hasta el cuarto trimestre, afectando cobertura efectiva y oportunidad del seguimiento.
- Dispersión territorial y alta demanda estacional que incrementa costos de operación y provoca saturación temprana, con efectos en tiempos de respuesta y calidad del acompañamiento institucional.

5. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se derivan de los hallazgos del trabajo de gabinete y de campo, así como de la revisión de consistencia normativa - operativa. Se presentan en dos líneas estratégicas: (a) consolidación y (b) reingeniería de procesos, e incluyen mecanismo de implementación, responsables, viabilidad, efectos esperados, comparación entre situación actual y resultado esperado, y medios de verificación. A continuación, solo se enlistan las recomendaciones y en el Anexo correspondiente se integran los demás elementos.

1. Elaborar un diagnóstico operativo del programa que contemple:
 - a. Tipología municipal (SIN - partidos; accesibilidad; conflictividad).
 - b. Mapa de riesgos por proceso.



- c. Necesidades de capacitación por perfiles.
 - d. Ruta de mejora plurianual.
2. Armonizar Lineamientos y Manual con una “ruta única” por proceso:
 - a. Definir explícitamente subprocesos dentro de Acreditación (promoción, integración, recepción, revisión, acreditación).
 - b. Dejar claro el orden operativo real o ajustar la operación al orden normativo.
 - c. Publicar un fluograma único por proceso.
3. Incorporar un mecanismo de flexibilización por excepción como “ventana extraordinaria” con causales (conflictividad, transición municipal, asambleas diferidas); y ruta de acompañamiento y evidencias mínimas, así como criterios de cierre anual.
4. Ajustar el procedimiento para municipios con Sistemas Normativos Indígenas (SNI): documentar la elección del CCS conforme a su estatuto o ley interna (cuando exista) y asegurar que el expediente especifique la modalidad de elección comunitaria.
5. Estandarizar la promoción temprana como subproceso habilitante de la Acreditación, definiendo un calendario anual, paquete único por municipio (circular, guía breve, *checklist*, calendario), diversificación de canales (oficio + micrositio + mensajería institucional) y bitácora de envío - recepción.
6. Formalizar un esquema modular y de reforzamiento para la capacitación, aplicando un diagnóstico rápido al cierre de cada taller (lista de verificación de comprensión), impartir módulos cortos por tema, habilitar un canal



formal de solicitud con tiempos de respuesta y mantener un repositorio de materiales por región y lengua.

7. Fortalecer el seguimiento con enfoque de riesgo clasificando reportes (completo, incompleto, con incidencias), emitir retroalimentación estándar por trimestre, aplicar muestreo de verificación en territorio según riesgo y registrar incidencias con acciones de atención y cierre por caso.
8. Implementar gestión digital de expedientes y flujo de trabajo con expediente electrónico por municipio (acreditación, capacitación, reportes), estatus por etapa, validación interna, resguardo documental y reglas de acceso.
9. Reestructurar el micrositio por proceso (Acreditación, Capacitación, Seguimiento), publicando normatividad por etapa, utilizar un tablero con indicadores (para uso externo e interno) y evidencia mínima pública por municipio y trimestre, y un módulo de incidencias y su atención (buzones, quejas y denuncias).
10. Aplicar un plan mínimo de fortalecimiento operativo, priorizando municipios por riesgo, reforzar brigadas regionales, asegurar equipamiento y conectividad, y programar una agenda de trabajo de campo.
11. Formalizar convenios marco con dependencias ejecutoras estatales y concurrentes, incorporando una cláusula estándar de contraloría social, mecanismos de intercambio de información para verificación, responsable de enlace y calendario de reportes.



12. Documentar y sistematizar buenas prácticas para su réplica, utilizando una ficha estándar de caso (contexto, acciones, resultados), repositorio público, sesiones de réplica regional e incentivos no monetarios (reconocimientos y difusión).

6. CONCLUSIONES

La presente evaluación de procesos del Programa “Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social” confirma que la Contraloría Social constituye, en Oaxaca, un mecanismo institucional clave para traducir la participación ciudadana en vigilancia organizada sobre el ejercicio de recursos públicos, particularmente en el nivel municipal. En un contexto estatal caracterizado por heterogeneidad territorial (570 municipios) y una diversidad político-institucional relevante (predominio de sistemas normativos internos), el Programa opera como un puente entre gobierno y ciudadanía: habilita reglas mínimas, capacidades básicas y canales para que la supervisión social sea posible. Esta función de gobernanza y de control social es en sí misma valiosa porque contribuye a reducir asimetrías de información y a elevar el costo político y administrativo de la opacidad.

En términos de cobertura, el Programa muestra un desempeño alto: durante 2024 se reporta que el 99.1% de los municipios acreditaron su Comité (565 CCS), integrados por 1,698 contralores, con participación de mujeres (647) y hombres (1,051). Asimismo, la no acreditación en cinco municipios se asocia a conflictos internos, lo cual evidencia un límite externo del Programa: cuando la gobernabilidad local se fractura, la instalación de mecanismos ciudadanos también. En esa misma lógica, la trayectoria reciente de atención (2023–2025) refleja consistencia operativa en acreditación, capacitación y seguimiento,



aunque con variaciones anuales que conviene analizar con más detalle para distinguir causas administrativas de factores contextuales.

El análisis también muestra fortalezas operativas relevantes. Destaca el esfuerzo por acercar la capacitación al territorio y por incorporar criterios de inclusión: materiales en lenguas originarias disponibles en el micrositio y disponibilidad en sistema Braille para personas con discapacidad visual. Estas decisiones son importantes: en Oaxaca, la inclusión lingüística y la accesibilidad son condiciones de posibilidad para que la participación sea efectiva y no solamente formal. Del mismo modo, la existencia de dinámicas de reconocimiento (por ejemplo, experiencias destacadas en premios y buenas prácticas) sugiere que el Programa puede generar incentivos simbólicos útiles para fortalecer legitimidad y continuidad de la participación.

Sin embargo, el hallazgo central (y el más relevante para la mejora institucional) es que el Programa opera con una base procedural suficiente para “hacer funcionar” lo esencial, pero insuficiente para consolidar un ciclo completo, trazable y estandarizado. En particular, el Manual concentra tres procedimientos (acreditación, capacitación, seguimiento), pero no existe un proceso unificado, de principio a fin, que describa con claridad la ruta integral del establecimiento y funcionamiento de los CCS (desde la promoción e integración, hasta la atención de incidencias, cierre y retroalimentación). En la práctica, pasos relevantes se ajustan “conforme a necesidad”, lo que introduce variaciones entre municipios y períodos.

A ello se suma una tensión crítica entre norma y operación: el documento identifica que, en la práctica, la secuencia puede invertirse (primero capacitación y después acreditación formal), lo cual representa una desviación respecto de la ruta normativa esperada. Más allá de ser un detalle técnico, este tipo de desfase distorsiona el proceso, dificulta la rendición de cuentas y



complica cualquier esfuerzo posterior de evaluación de desempeño, pues la evidencia se vuelve difícil de comparar con la lógica formal del diseño.

En el proceso de seguimiento, la evaluación reporta volúmenes considerables de actividad (en 2024, 9,438 reportes recibidos: 7,494 de obras y 1,944 de programas sociales), lo que confirma que el Programa genera información de manera continua. No obstante, también se identifica una brecha entre el diseño y la experiencia reportada por algunas personas entrevistadas: existe la percepción de que el seguimiento “no siempre” se traduce en verificación efectiva, y que la entrega trimestral puede asumirse como un trámite principalmente administrativo. Esta brecha es decisiva: si los reportes no se convierten en acciones verificables, retroalimentación y corrección, el Programa corre el riesgo de medir cumplimiento documental, pero no necesariamente control social sustantivo.

En materia de atención ciudadana (buzones, quejas y denuncias), el diagnóstico es aún más sensible: no se contó con evidencia documental que integre denuncias o quejas, por lo que no es posible determinar operatividad ni resultados del componente. Esto no sólo limita la evaluación; también reduce la capacidad institucional para mostrar que el control social tiene una ruta clara para procesar incidencias, canalizarlas, resolverlas y comunicar resultados. Sin este circuito, la Contraloría Social puede perder credibilidad ante la ciudadanía, aun cuando la acreditación y la capacitación funcionen bien.

Finalmente, la evaluación deja ver que una parte importante de las tensiones del Programa no provienen de fallas individuales, sino de restricciones estructurales. La cobertura potencial (570 municipios) contrasta con una capacidad operativa limitada: se reporta participación de 28 personas (dirección, jefaturas y personal operativo), lo cual presiona tiempos, calidad de acompañamiento y oportunidad de respuesta, especialmente durante el



primer trimestre del año. En administración pública, este desbalance suele traducirse en “cumplir metas” a costa de profundidad: se logra el número, pero se reduce el margen para fortalecer capacidades locales, dar seguimiento cualitativo y cerrar el ciclo con evidencia verificable.

En general, el Programa muestra alto alcance territorial y esfuerzos valiosos de inclusión y despliegue operativo; pero requiere transitar de una lógica predominantemente procedural (acreditar, capacitar y recibir reportes) hacia una lógica de institucionalización plena del ciclo de Contraloría Social: procesos claramente ordenados y públicamente trazables, evidencia digital mínima por etapa, criterios de calidad para reportes, mecanismos de retroalimentación y un sistema de monitoreo que permita vincular indicadores con evidencia disponible. Esta evaluación aporta, precisamente, el insumo estratégico para ese salto: no sólo identifica dónde están las brechas, sino por qué son relevantes. Si se atienden, los beneficios son directos: mayor confianza ciudadana, mayor capacidad preventiva ante irregularidades, mejor coordinación con municipios y, sobre todo, una Contraloría Social que no dependa de esfuerzos extraordinarios de personas específicas, sino de reglas claras, información ordenada y resultados demostrables.



FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

Aspecto	Respuesta
Nombre o denominación de la Evaluación	Evaluación de procesos
Nombre o denominación del programa	Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social.
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública Subsecretaría de Contraloría Social y Transparencia Dirección de la Contraloría Social
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsables de la operación del programa	L.C.P. Leticia Elsa Reyes López Mtro. Joaquín Alberto Rodríguez González. Lic. María Teresa Jiménez Martínez
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en el que fue considerada la Evaluación	2025
Instancia de Coordinación de la Evaluación	Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación
Nombre del(a) Titular de la Instancia coordinadora de la Evaluación	Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre



Año de conclusión y entrega de la Evaluación	15 de octubre de 2025
Tipo de Evaluación	Interna
Nombre del coordinador de la Evaluación	Mtro. Iván Reyes Parra
Nombre de los(as) principales colaboradores(as)	Lic. Sofía Cruz Sánchez Lic. Gabriela Moreno Mérida Lic. Sergio Luis Salinas Hernández Mtro. Aldrin Martínez Mendoza Lic. Lizbeth Alicia Zorrilla Cruz



REFERENCIAS

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Evaluación de política social: *Evaluación de procesos*. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Metodologia/Paginas/Procesos.aspx>

Chávez, E. P., & Lanz, R. E. (2021). *Metodología de la investigación*. Editorial Gobierno del Estado de Oaxaca. *Premios de la Contraloría Social 2024*. Disponible en: <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/santa-maria-sola-representara-a-oaxaca-en-la-xvi-edicion-del-premio-nacional-de-contraloria-social-2024/>

Hernández Sampieri, R & Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M (2014). *Metodología de la investigación* (6º ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. .

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. *Contraloría social*. Disponible en: <https://www.oaxaca.gob.mx/honestidad/contraloria-social/>

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. *Contraloría social: Acreditación de Comités de Contraloría Social*. Disponible en: <https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/COMITES%20DE%20CONTRALORIA%20SOCIAL%202024.pdf>

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. *Contraloría social: Seguimiento a las acciones de los Comités de Contraloría Social acreditados – 2024*. Disponible en: <https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/REPORTE%20DE%20VIGILANCIA%20RECIBIDOS%202024.pdf>



Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. Contraloría social:
Talleres. Disponible en:

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/TALLERES%20IMPARTIDOS%202024.pdf>

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. Contraloría social:
Buzones de atención ciudadana. Disponible en:

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/REPORTE%20ANUAL%20BUZON%20ES%202024.pdf>

Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública. Contraloría social:
Guías Contralores Lengua Indígena. Disponibles en:

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/MAZATECO%20ALTA-HUAUTLA.pdf>

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/MIXE%20ALTA%20MEDIA-AYUTLA.pdf>

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/MIXTECO%20ALTA%202-TLAXIACO.pdf>

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/MIXTECO%20ALTA%203-HUAJUAPAN.pdf>

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/MIXTECO%20ALTA%203-NOCHIXTL%C3%81N.pdf>

<https://contraloriasocial.oaxaca.gob.mx/files/ZAPOTECO%20DE%20LA%20SIERRA%20JU%C3%81REZ-DIDZA%20XHIDZA.pdf>



ANEXOS

Anexo I. Ficha Técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Institución	Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública
	Unidad Responsable	Dirección de la Contraloría Social
	Número de programa	1
	Nombre del programa	Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social
	Año de inicio	2018
	Responsable titular del programa	Lic. María Teresa Jiménez Martínez
	Teléfono de contacto	951) 501-5000 Extensión 10188
	Correo electrónico de contacto	dircontraloriasocialshfp@gmail.com dircontraloriasocialshfp@outlook.com
Objetivos	Objetivo general del programa	Fortalecer la vigilancia y el seguimiento ciudadano del recurso público estatal en la ejecución de obras y programas sociales en los municipios del estado, mediante la integración, acreditación,



		capacitación y seguimiento a los CCS.
	Principal Normatividad	Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social en el Estado de Oaxaca.
	Eje del PED con el que esta alineado	Eje 2. Combate a la corrupción en el servicio público.
	Objetivo del PED con el que esta alineado	Objetivo 2.1 Impulsar en la Administración Pública Estatal la cultura de la legalidad y la transparencia, la rendición de cuentas y el combate a la corrupción.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que esta alineado	Gobierno Honesto, Cercano y Transparente
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que esta alineado	Supervisar que los Organismos Públicos ejerzan los recursos con honestidad, transparencia y oportunidad.
	Indicador (Sectorial, especial o institucional) con el que esta alineado	Porcentaje de Avance en la Sección Rendición de Cuentas del Diagnóstico de Implementación del PbR-SED.
	Propósito del programa	Acreditar, Capacitar y dar Seguimiento a los 570 Municipios.



Población Potencial	Definición	Los 570 municipios que conforman el estado de Oaxaca.
	Unidad de medida	Municipios
	Cuantificación	570
Población Objetivo	Definición	Aquellos municipios que cuenten con un gabinete y con una autoridad municipal electa y constituida de manera legal, además que cumplan con las condiciones políticas y sociales para la elección de un comité.
	Unidad de medida	Municipios
	Cuantificación	570
Población atendida	Definición	Municipios que mediante su autoridad electa, acreditaron, capacitaron y dieron seguimiento adecuado sus comités de contraloría social ante la secretaría de Honestidad, transparencia y función pública durante el año 2024
	Unidad de medida	Municipios
	Cuantificación	565
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$11,850,194.79



	Presupuesto modificado (MDP)	\$12,106,682.74
	Presupuesto ejercido (MPD)	\$12,106,682.74
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el programa	570 municipios
Focalización	Unidad territorial del programa	570 municipios



Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Para la identificación y clasificación de los procesos se sugieren los siguientes pasos:

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	N/A	N/A
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	Acreditación	En el proceso de acreditación de los CCS, se hace una difusión de las responsabilidades a seguir, aunado a la entrega de anexos e información complementaria para la realización de las actividades de los contralores.



Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	N/A	N/A
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	Acreditación	De acuerdo al proceso de Acreditación, la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública exhorta a los 570 municipios que conforma es Estado para integrar al Comité de la Contraloría Social.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	N/A	N/A
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	N/A	N/A
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	N/A	N/A



Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	Seguimiento	El seguimiento a obras o programas sociales se comprueba a partir de los reportes que son entregados trimestralmente por los comités de la contraloría Social al Departamento de Seguimientos a Programas Sociales
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	Seguimiento y atención ciudadana	El Departamento de Seguimiento realiza la verificación de los reportes generados en materia de vigilancia y seguimiento, a fin de identificar la existencia de quejas o denuncias interpuestas por los Comités de Contraloría Social, personas beneficiarias o ciudadanía. En caso de detectarse alguna inconformidad, ésta se canaliza al Departamento de Atención Ciudadana para su debida atención, registro y trámite conforme a la normativa aplicable.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	Seguimiento	La Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública es la dependencia encargada de solicitar la evaluación y monitoreo del programa, con el propósito de poder identificar los resultados alcanzados, medir el impacto real de los programas y detectar posibles áreas de mejora.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		

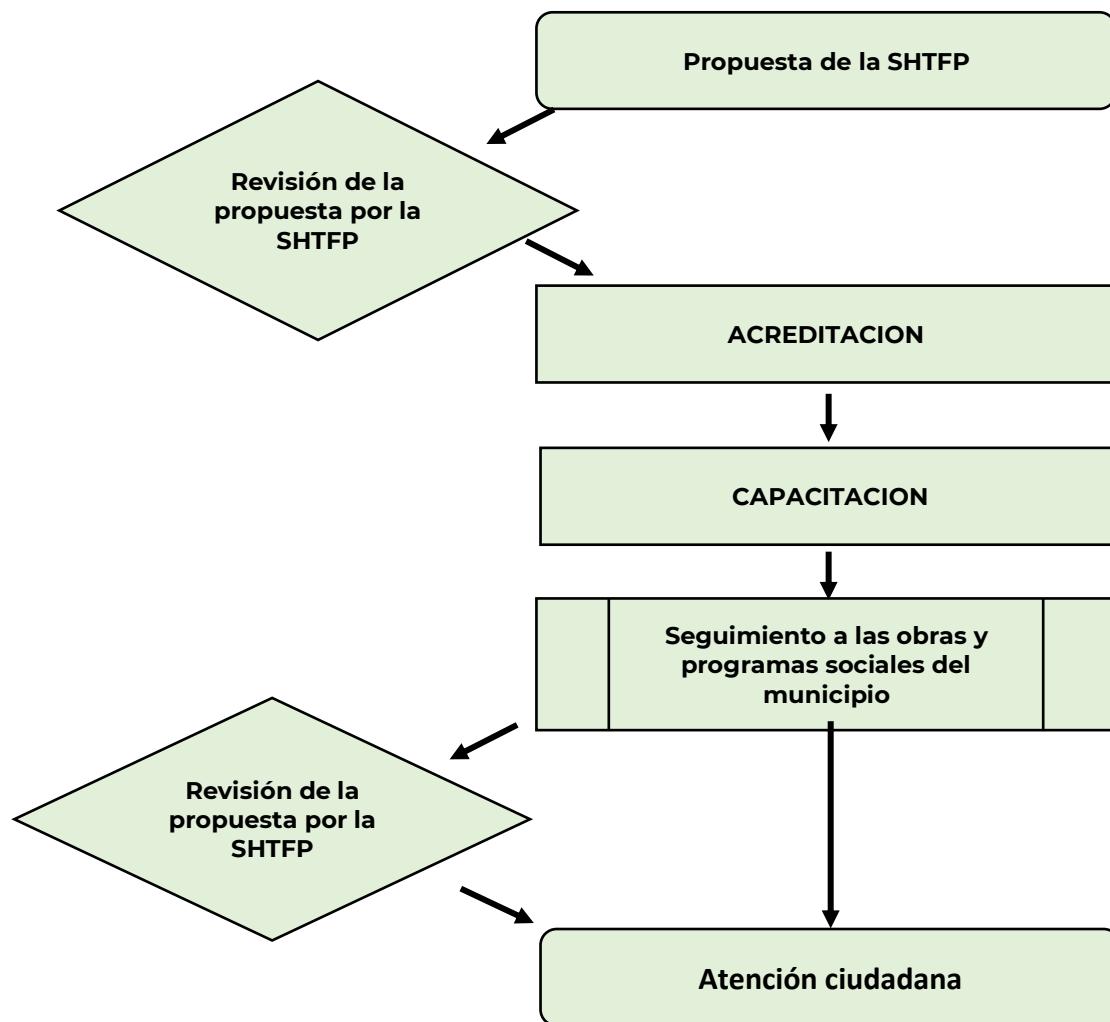


Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



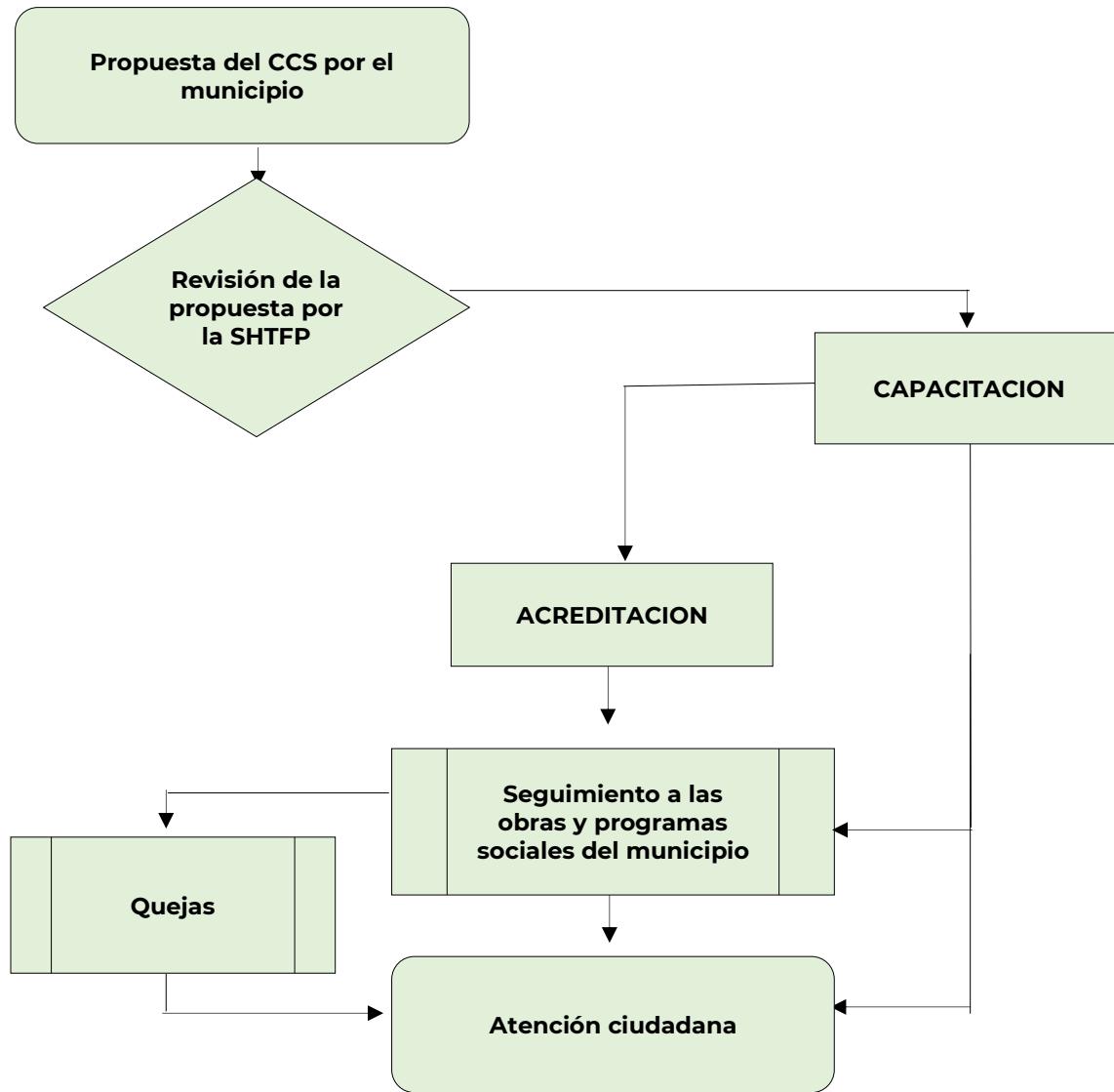
Anexo III. Flujogramas del programa

Procesos para Integrar y conformar el Comité de la contraloría Social de acuerdo a los Lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la Contraloría Social vigente.





Procesos para la Integración y conformación del Comité de la Contraloría Social de acuerdo a la operatividad del Programa.





Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Si bien existe un lineamiento que establece los procesos para la integración y operatividad de la Contraloría Social. Sin embargo, en la práctica se ha identificado que dichos procedimientos no corresponden a los parámetros establecidos en sus reglamentos. Esto genera inconsistencias en los procesos de la integración y conformación del Comité de Contraloría Social, lo que limita la eficacia de la participación ciudadana y debilita los mecanismos de transparencia.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			Si bien los lineamientos del programa establecen ciertos procesos, la mayoría no se encuentran documentados y su aplicación no se realiza conforme a lo establecido.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		X			Aunque existen los lineamientos, resulta indispensable definir de manera clara y estructurada los procesos a seguir, asegurando que las etapas difusión y promoción, acreditación, capacitación, seguimiento y atención



					ciudadana, se lleven a cabo de manera ordenada.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	x				
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	x				
Grado de consolidación operativa	x				



Anexo V. Límite, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso: Acreditación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Limites	Inicio	Enero
	Fin	Marzo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No
	Personal	No
	Recursos financieros	No
	Infraestructura	No
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Gafetes y documento de acreditación
	¿Sirven de insumos para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de Información	Sistema (s) empleado	Si
	Tipo de información recolectada	Registros
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si



Proceso: Capacitación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Limites	Inicio	Abril
	Fin	Diciembre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No
	Personal	No
	Recursos financieros	No
	Infraestructura	No
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Trípticos y folletos
	¿Sirven de insumos para el proceso siguiente?	si
Sistemas de Información	Sistema (s) empleado	Si
	Tipo de información recolectada	Registro
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si



Proceso: Seguimiento		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Limites	Inicio	Enero
	Fin	Diciembre
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No
	Personal	No
	Recursos financieros	No
	Infraestructura	No
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Reportes
	¿Sirven de insumos para el proceso siguiente?	Si
Sistemas de Información	Sistema (s) empleado	Si
	Tipo de información recolectada	Si
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Registro
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si



Anexo VI. Análisis FODA del programa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- El personal operativo cuenta con conocimientos y experiencia para ejecutar las actividades sustantivas del programa (acreditación, capacitación y seguimiento).- Existencia del micrositio institucional de Contraloría Social como base para comunicación pública y rendición de cuentas.- Implementación de capacitación en lenguas originarias y disponibilidad de materiales adaptados a contextos comunitarios.- Disponibilidad de guía en sistema Braille para personas con discapacidad visual.- Uso de modalidades mixtas de capacitación (virtual y presencial), lo que amplía cobertura y reduce barreras de traslado.- Estrategia de capacitación presencial mediante talleres regionales en puntos estratégicos, adecuada a la dispersión territorial del estado.	<ul style="list-style-type: none">- Los procesos no están documentados ni estandarizados en su totalidad para la integración, conformación y operación integral de los CCS (ruta completa).- Inexistencia (o insuficiencia) de un procedimiento formal para la promoción y difusión previa que detone la integración de los CCS.- Incumplimiento recurrente de los tiempos normativos para integración y acreditación, especialmente en contextos municipales complejos.- Recursos humanos, materiales y logísticos insuficientes para atender de manera integral los 570 municipios.- Falta de lineamientos y procedimientos operativos suficientemente claros para reducir incertidumbre, errores y variabilidad en la implementación.- Seguimiento con limitada trazabilidad: en algunos casos, la entrega de reportes se percibe como trámite administrativo, con retroalimentación y verificación insuficiente.- Rotación de personal que puede afectar continuidad, curva de aprendizaje y consistencia operativa
Oportunidades	Amenazas



<ul style="list-style-type: none">- Incrementar la participación ciudadana en la vigilancia del uso de recursos públicos, aprovechando el interés social en transparencia y combate a la corrupción.- Ampliar el uso de tecnologías de información para digitalizar expedientes, automatizar estatus y fortalecer trazabilidad (monitoreo verificable).- Celebrar convenios con otras dependencias ejecutoras para facilitar acceso a información y fortalecer la vigilancia de obras y programas.- Fortalecer la operación de buzones y la atención ciudadana mediante coordinación interinstitucional, criterios de gestión de casos y publicación de resultados agregados.- Convertir el micrositio en un “mapa de proceso” por etapas (acreditación, capacitación, seguimiento) con evidencia mínima verificable por municipio.	<ul style="list-style-type: none">- Conflictos sociales, políticos y agrarios en municipios que limitan o retrasan la conformación de comités y la continuidad de actividades.- Restricciones presupuestales derivadas de políticas de austeridad que pueden limitar movilidad territorial, equipamiento, digitalización y capacidad de atención.- Alta dispersión territorial y diversidad institucional municipal que incrementan costos de implementación y dificultan homogeneidad operativa (riesgo de brechas de calidad).
---	--



Anexo VII. Recomendaciones del programa

En este anexo se debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

No.	Línea	Proceso	Situación actual (hallazgo)	Recomendación (mecanismo de implementación)	Responsables principales	Viabilidad	Efectos esperados	Medio de verificación	Prioridad
1	Reingeniería	Programa (transversal)	El programa no cuenta con un diagnóstico propio que delimite causas, tipologías municipales y riesgos operativos, lo que limita la planeación y la evaluación. (Actualmente se infiere desde Lineamientos y operación).	Elaborar diagnóstico operativo del programa (no "académico", sino utilizable): (i) tipología municipal (SNI/partidos; accesibilidad; conflictividad); (ii) mapa de riesgos por proceso; (iii) necesidades de capacitación por perfiles; (iv) ruta de mejora 2026. Resultado esperado: planeación basada en evidencia y priorización territorial.	SHTFP (DCS) + Subsecretaría; apoyo de Instancia Técnica de Evaluación	Media (requiere coordinación y tiempo; puede hacerse por fases)	Mejora de focalización, reducción de rezago en municipios críticos y mejor trazabilidad para evaluaciones futuras	Documento de diagnóstico aprobado; versión pública resumida	Alta
2	Consolidación	Acreditación	Existe inconsistencia entre Lineamientos y Manual respecto al orden y a la fase de promoción/difusión; además, se reporta que el Manual no documenta un procedimiento específico de promoción/difusión para integrar CCS.	Armonizar Lineamientos y Manual con una "ruta única" por proceso: (i) definir explícitamente subprocesos dentro de Acreditación (promoción–integración–recepción–revisión–acreditación); (ii) dejar claro el orden operativo real o ajustar la operación al orden normativo; (iii) publicar flujograma único por proceso. Resultado esperado: menor discrecionalidad y claridad institucional/ciudadana del proceso.	Dirección Jurídica + Subsecretaría + DCS	Alta (revisión normativa y técnica interna)	Disminuye confusión operativa, mejora estandarización y facilita capacitación municipal	Lineamientos/Manual actualizados; flujograma oficial publicado	Alta
3	Consolidación	Acreditación	Los plazos de acreditación no se cumplen en todos los casos; se reportan municipios que acreditan hasta el 4º trimestre por conflictos sociales/políticos.	Incorporar un mecanismo de flexibilización por excepción: (i) "ventana extraordinaria" con causales (conflictividad, transición municipal, asambleas diferidas); (ii) ruta de acompañamiento y evidencias mínimas; (iii) criterios de cierre anual. Resultado esperado: cumplimiento realista sin perder control ni trazabilidad.	DCS + Dirección Jurídica + SEGO (coordinación)	Media (requiere reglas claras y coordinación)	Reduce rezagos por causas externas y evita acreditaciones tardías sin sustento	Apartado normativo de excepción; listado anual de casos y resolución	Alta



4	Consolidación	Acreditación (SNI)	Requisitos y procedimiento no distinguen suficientemente particularidades de municipios con Sistemas Normativos Internos, lo que puede generar fricciones entre norma estatal y estatutos/ley interna municipal.	Ajuste procedural para SNI: incluir, como regla operativa, que la elección del CCS se documente conforme a su estatuto/ley interna (cuando exista) y que el expediente especifique modalidad de elección comunitaria. Resultado esperado: mayor legitimidad local y menos impugnaciones o rechazos comunitarios.	DCS + Dirección Jurídica; enlace con municipios	Alta (ajuste documental/procedimental)	Mejora aceptación comunitaria y reduce fallas de integración	Formato de acta/expediente actualizado; evidencia en expedientes muestrados	Media-Alta
5	Consolidación	Promoción (subproceso de Acreditación)	No hay procedimiento estandarizado y público de promoción/difusión; se identifica que se hace por circular y tríptico, pero sin una política documentada y con desalineación normativa.	Estandarizar promoción temprana: (i) calendario anual (iniciar ≥ 2 meses antes del ejercicio); (ii) paquete único por municipio (circular, guía breve, checklist, calendario); (iii) canal doble: oficio + micrositio + mensajería institucional; (iv) bitácora de envío/recepción. Resultado esperado: menos saturación en 1er trimestre y más municipios listos para integrar CCS.	DCS + Depto. Capacitación a Municipios	Alta (se implementa con organización)	Reduce cuello de botella del primer trimestre y eleva calidad del expediente	Calendario publicado; bitácora; evidencia de envío y recepción	Alta
6	Consolidación	Capacitación	La capacitación es relevante y existen avances (lenguas originarias, Braille, modalidad virtual), pero no hay un mecanismo formal para detectar necesidades y dar seguimiento a solicitudes de capacitación adicional.	Formalizar un esquema modular y de reforzamiento: (i) diagnóstico rápido al cierre de cada taller (lista de verificación de comprensión); (ii) módulos cortos por tema (reportes, evidencia, quejas); (iii) canal formal de solicitud y tiempos de respuesta; (iv) repositorio de materiales por región/lengua. Resultado esperado: capacitación más inclusiva y efectiva, con seguimiento.	Dept. Capacitación a Municipios + DCS	Alta (principalmente organizacional)	Mejora comprensión, reduce errores en reportes y fortalece vigilancia	Registro de módulos; encuestas rápidas; repositorio y estadísticas de uso	Alta



7	Consolidación	Seguimiento	En entrevistas a contralores se señala que el seguimiento puede quedarse en entrega administrativa de reportes, con retroalimentación limitada, lo que reduce el valor del proceso.	Fortalecer seguimiento con enfoque de riesgo: (i) clasificación de reportes (completo/incompleto; con incidencias); (ii) retroalimentación estándar por trimestre; (iii) muestreo de verificación en territorio según riesgo; (iv) registro de incidencias y “cierre” por caso. Resultado esperado: que los reportes actúen como insumo de control y no solo trámite.	Dept. Seguimiento a Programas Sociales + DCS	Media (requiere reordenar cargas y definir criterios)	Aumenta utilidad de los reportes, mejora prevención/creación temprana	Matriz de riesgo; bitácora de retroalimentación; actas de verificación	Alta
8	Reingeniería	Sistemas de información / Digitalización	Se identifica ausencia de digitalización sistemática: predominan expedientes físicos, lo que genera demoras, poca trazabilidad y dificulta decisiones.	Implementar gestión digital de expedientes y flujo de trabajo: (i) expediente electrónico por municipio (acreditación, capacitación, reportes); (ii) estatus por etapa; (iii) firma/validación interna; (iv) resguardo y catálogo; (v) reglas de acceso. Resultado esperado: trazabilidad completa y reducción de tiempos.	SHTFP (DCS) + área TI + Órgano administrativo	Media (requiere inversión y cambio organizacional)	Reduce extravío, acelera validación y permite monitoreo real	Sistema en operación; manual de usuario; reportes de auditoría interna	Alta
9	Reingeniería	Transparencia / Micrositio	El micrositio concentra información, pero no muestra una ruta trazable por etapas ni evidencia verificable por municipio/trimestre (acreditaciones, estatus de reportes, incidencias y atención), lo que limita seguimiento ciudadano.	Reestructurar micrositio por proceso (Acreditación-Capacitación-Seguimiento): (i) normatividad por etapa; (ii) tablero con indicadores + evidencia mínima pública (por municipio y trimestre); (iii) módulo de incidencias y atención (buzones/quejas) con resultados agregados. Resultado esperado: rendición de cuentas verificable y base para evaluación de desempeño/impacto.	DCS + Comunicación social + TI	Media (depende de datos y del sistema interno)	Fortalece legitimidad, facilita control social y reduce opacidad	Nueva arquitectura del sitio; tablero publicado; descargas periódicas	Alta



10	Consolidación	Recursos / Capacidad operativa	La cobertura estatal (570 municipios) rebasa capacidades; se identifican cuellos de botella por insuficiencia de recursos humanos, materiales y tecnológicos.	Plan mínimo de fortalecimiento operativo: (i) priorizar municipios por riesgo; (ii) reforzar brigadas regionales (oficinas móviles/módulos); (iii) equipamiento y conectividad; (iv) programación trimestral de campo. Resultado esperado: mayor oportunidad en acreditación/capacitación/seg uimiento.	Subsecretaría + DCS + área administrativa	Media (requiere reasignación o gestión presupuestal)	Reduce tiempos de atención, aumenta verificación en territorio	Programa anual de campo; evidencia de módulos; reportes de cobertura	Alta
11	Consolidación	Convenios para vigilancia de programas	La vigilancia de programas requiere coordinación con instancias ejecutoras; sin acuerdos, la intervención se limita.	Formalizar convenios marco con dependencias ejecutoras estatales y concurrentes: (i) cláusula estándar de contraloría social; (ii) intercambio de información para verificación; (iii) responsable de enlace; (iv) calendario de reportes. Resultado esperado: ampliar alcance real del seguimiento y la atención de incidencias.	SHTFP (Jurídico + DCS) + dependencias ejecutoras	Media (requiere acuerdos interinstitucionales)	Mejora acceso a información y capacidad de respuesta ante incidencias	Convenios firmados; listado anual; reportes de seguimiento	Media-Alta
12	Consolidación	Buenas prácticas	Existen buenas prácticas relevantes (capacitaciones en lenguas originarias, Braille, modalidad virtual; impulso a reconocimiento de buenas prácticas), pero falta sistematización para réplica.	Documentar y replicar buenas prácticas: (i) ficha estándar de caso (contexto, acciones, resultados); (ii) repositorio público; (iii) sesiones de réplica regional; (iv) incentivos no monetarios (reconocimientos, difusión). Resultado esperado: escalamiento de prácticas efectivas y aprendizaje institucional.	DCS + Capacitación + Comunicación	Alta	Incrementa calidad del seguimiento en territorio y motiva participación	Repositorio; fichas de casos; agenda de réplica	Media



Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa.

Indicadores
- Porcentaje de buzones aperturados
- Porcentaje de comités de Contraloría Social Acreditados
- Porcentajes de reportes de vigilancia recibidos



Anexo IX. Trabajo de campo realizado

En este apartado se presenta el trabajo de campo realizado, siguiendo la metodología descrita en el apartado 2 de este documento. De manera general, no se realizaron modificaciones respecto a las muestras previamente establecidas. Se llevaron a cabo entrevistas con el personal operativo del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social, así como con los propios comités.

Por limitaciones de tiempo, los Comités de la Contraloría Social que no se presentaron de manera presencial en la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública fueron entrevistados por vía telefónica, garantizando así el cumplimiento de las muestras definidas en la metodología. El trabajo de campo completo se encuentra disponible en la siguiente liga: https://drive.google.com/drive/u/5/folders/1a3Qp2Vn_Y6jJIDG1psyG5hCrktVAZ_Nwv

Bitácora de trabajo

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

Entidad/Institución	Localidad/municipio/ dirección o área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública	San Miguel Tilquipam	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevista semiestructurada	30 minutos	Se contó con la participación de los Contralores Sociales y del presidente Municipal. Se identificó que, en presencia de la autoridad municipal, los comités de contraloría social muestran una



							limitada disposición a exponer sus respuestas, evitando proporcionar explicaciones detalladas o un análisis más profundo de los temas abordados.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública	Ocotlán de Morelos	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevista semiestructurada	28 minutos	Se presentaron todos los integrantes de la Contraloría Social
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública	San Juan del Estado	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevista semiestructurada	33 minutos	Se presentaron todo el equipo del comité de la Contraloría Social
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública	Santa Catarina Quiane	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevista semiestructurada	25 minutos	Se identificó que la presencia de la autoridad municipal limita la participación de los Comités de la Contraloría Social, dificultando su profundización en los temas y la aportación de información más detallada.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Santa Lucia del camino	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevista semiestructurada	20 minutos	Participaron todos los integrantes del Comité de la Contraloría Social
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	San Juan del Estado	22/07/2025	Sergio Luis Salinas Hernández	Contralores Sociales	Entrevistas semiestructuradas	35 minutos	Se contó con la totalidad de los Contralores Sociales.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	San Miguel Tlacotepec	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralor Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	15 minutos	El Contralor Social participó activamente en los temas que se trataron.



Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	San Andrés Sinaxtla	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralora Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	10 minutos	Un integrante del Comité de la Contraloría Social participó y realizó aportaciones importantes para la mejora del programa
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Huajuapan de León	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralora Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	12 minutos	Participación activa por parte de la Contralora Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Juchitán de Zaragoza	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralora Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	15 minutos	Participó un integrante del Comité de la Contraloría Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Miahuatlán de Porfirio Diaz	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralor Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	10 minutos	Participó un integrante del Comité de la Contraloría Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Santa María Yalina	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralor Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	14 minutos	Participó un integrante del Comité de la Contraloría Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Tlalixtac de Cabreras	08/09/2025	Sofía Cruz Sánchez	Contralor social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	12 minutos	Participó un integrante del Comité de la Contraloría Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	San Pablo Tijaltepec	09/09/25	Sofía Cruz Sánchez	Contralor social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	10 minutos	El Contralor Social participó de manera activa durante la entrevista, aportando comentarios orientados a mejorar los procesos de seguimiento y control social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Cuilapan de Guerrero	09/09/25	Sofía Cruz Sánchez	Contralor social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	12 minutos	Participó un integrante del Comité de la Contraloría Social, quien aportó observaciones relevantes durante la entrevista.



Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	San Andrés cabecera Nueva	09/09/25	Sofía Cruz Sánchez	Contralor social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	20 minutos	Participo un integrante del comité de la Contraloría Social.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Santa María Sola	09/09/25	Sofía Cruz Sánchez	Contralores sociales	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	18 minutos	Hubo una amplia participación por parte de los Comités de la Contraloría Social en relación con los temas que se abordaron.
Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública.	Santa Cruz Xoxocotlán	09/09/25	Sofía Cruz Sánchez	Contralora Social	Entrevista semiestructurada por llamada telefónica	12 minutos	La participación de los Comités de la Contraloría Social fue significativa, evidenciando su compromiso con los procesos de vigilancia ciudadana y su disposición a colaborar en el fortalecimiento de la gestión pública.



Anexo X. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos.

Preguntas	Respuestas
Acreditación	
1.- Para la integración de los CCS, y de acuerdo a artículo 4 de los lineamientos para la Promoción, Integración, Acreditación y Funcionamiento de la contraloría social en el estado de Oaxaca ¿Afecta la modalidad en que se rigen los municipios (Partido políticos, usos y costumbres)? O ¿existen métodos para que la SHTFP intervenga?	<p>R.- Para los 570 municipios (417 que se rige por el SNI y 153 por partidos políticos. Para ambos sistemas se sigue el mismo proceso para la acreditación.</p> <p>En la asamblea comunitaria se designa a tres personas para el cargo de Contralores Sociales, el número de integrantes del comité de la contraloría social no determina la eficacia de las acciones.</p> <p>En cuanto a municipio conflictivos si se logra la conformación del comité, pero se tienen que adaptar a partir de los mecanismos de capacitación, mesa de dialogo, concientización, sensibilización y convenios de colaboración, además para la promoción de la CS, la DCS trabaja con coordinación con todas las dependencias.</p>
2.- ¿Un integrante del CCS puede ser beneficiario de algún programa o proyecto realizado con recurso público? o en su caso ¿después de haber sido acreditado un integrante puede ingresar a ser beneficiario de algún PP?	<p>R.- Si pueden acceder a cualquier programa, si en la regla de operación no lo limita y el programa va funcionar más porque si están los contralores en los programas puede vigilar que se ejecute con transparencia.</p>
3.- En el proceso de acreditación de los CCS ¿Cómo determina la SHTFP que los integrantes no estén incurriendo en sanciones y/o conflictos de interés?	<p>R.- En la carta protesta que firman los comités de la CS, además se verifica con el presidente municipal y con las personas de la comunidad para determinar si no tienen</p>



	ninguna relación directa con el cabildo municipal.
Capacitación	
4.- La capacitación de los integrantes del CCS ¿siguen alguna agenda de capacitaciones de acuerdo a las características del o los programas operativos en el municipio? O ¿existe un catálogo de capacitaciones de acuerdo a las necesidades del CCS?	<p>R.- La dirección de la Contraloría Social como tal no tienen agenda capacitación. La programación de capacitación depende de los contralores sociales si es que lo necesitan.</p> <p>Cuando son analfabetas se busca la estrategia para capacitar, se ha capacitado en leguas indígenas actualmente cuentan con 7 guías de diferentes lenguas indígenas, pero se está trabajando para incluir más lenguas. Hay que tomar en cuenta que no todas las personas que hablan algunas lenguas no saben escribirlo o leerlo.</p> <p>También cuentan con Guía en sistema braille para las personas con discapacidad visual.</p>
5.Las capacitaciones incluyen modalidades para que los CCS puedan instruirse en línea? ¿Cuál es?	<p>R.- Si hay capacitación en línea, Si es que el municipio lo requiere.</p> <p>Hay un micrositio donde se puede acceder a las capacitaciones.</p> <p>1.- generan un listado de que municipio tienen que capacitar.</p> <p>2.- Los enlaces se comunican con la autoridad municipal.</p> <p>3.- Los citan para indicar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación</p> <p>(Para la entrega de los materiales, los contralores lo tienen que lo recibir con acuse).</p>



<p>6.- Para el asesoramiento de los integrantes del CCS en relación a la ejecución de obras y los requerimientos técnicos que deben seguir ¿Cómo proceden los integrantes del CCS para determinar que dicha obra cumpla los estándares establecidos?</p>	<p>R.- Si es obra pública los comités de la contraloría social solicitan al cabildo municipal el expediente técnico de la obra para saber las características de cómo debe de construir dicha obra, Si es un programa social también solicitan a la autoridad la regla de operación Hay contralores que no están capacitados o no tienen experiencias, sin embargo, tienen el interés de revisar expediente técnico y hacen observaciones de vigilancia y seguimiento de obras, Pueden participar hasta por tres años como comités de la CS, pero se tienen que ratificar el cargo ante la asamblea comunitaria.</p>
<p>7.- Citando los lineamientos para la promoción, integración, acreditación y funcionamiento de la Contraloría Social en el estado de Oaxaca, en el artículo 11 hace mención a que los integrantes del comité de la Contraloría Social formalicen la acreditación ante la secretaría, en la fracción I, menciona que deben de asistir a un taller de capacitación que es impartido por la Dirección de la Contraloría Social, y en artículo 13 párrafo II hace alusión, que una vez concluida la acreditación del comité ante la secretaría se le otorgará una guía práctica para contraloras y contralores donde incluye la promoción, difusión, acciones de vigilancia y calendario de entrega de reportes. ¿Con el taller de capacitación que se imparte una vez acreditados y con la guía que se les</p>	<p>R.- Las que requieran, aumentar el temario de las capacitaciones. Capacitar bien a las autoridades municipales para que puedan ejercer bien el recurso que llegar al municipio. La percepción ciudadana es importante para sensibilizar a las autoridades No contratar a los contratistas que no están dados de alta en la Secretaría de Honestidad, Honestidad y Función Pública. Profesionalizar a los comités de la Contraloría Social y autoridad municipales de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo</p>



<p>otorga cree que es suficiente para lograr los objetivos que se plantean? ¿Por qué cree que esas medidas son suficientes o insuficientes?</p>	
<p>8.- De acuerdo al artículo 7, párrafo 2 de los lineamientos para la promoción, integración, acreditación y funcionamiento de la Contraloría Social en el estado de Oaxaca, en caso de que los servidores públicos municipales no acrediten a sus CCS en el tiempo establecido, ¿es considerado una falta administrativa? ¿Cuáles son? Y ¿Hay alguna sanción? ¿cuáles? ¿Y en el caso de que un municipio no acredite su CCS, existe alguna sanción por parte de la SHTFP? O ¿responsabilidades para el municipio?</p>	<p>R.-El presidente Municipal tiene la obligación de acreditar a su comité de la Contraloría Social.</p> <p>La Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública en coordinación con la dirección de Contraloría social no tiene la facultad para aplicar sanciones, pero la Auditoria Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca tiene la facultad de emitir sanciones.</p> <p>En 2024, 4 municipios no acreditaron a sus comités de la Contraloría Social por conflictos internos.</p>
Seguimiento	
<p>9.- ¿Qué tipo de habilidades se requiere para el manejo del Sistema Informático de Contraloría? ¿Considera que los integrantes del CCS cuentan con estas habilidades?</p>	<p>R.-El sistema Informático de Contraloría (SIC) es para el personal que labora en la dependencia, no es para comité de la Contraloría Social.</p> <p>La ventaja de tener el SIC es que facilita al subir información al sistema de manera general, pero se pretende subir información por regiones.</p> <p>Todos los reportes que los comités de la Contraloría Social envían al personal de la Dirección de la Contraloría Social se carga a la plataforma.</p>
<p>10.- De acuerdo al funcionamiento del CCS, y en relación al artículo 15 de los</p>	<p>R.-Se hace la promoción sobre los programas disponibles (mi primer empleo,</p>



lineamientos, fracción X ¿Cómo se informan los integrantes del comité acerca de todos los programas disponibles para sus municipios?	Tarjeta Joven, Tarjeta Margarita Maza) por parte de la dirección de la contraloría Social al comité de la Contraloría Social para que den a conocer a los habitantes.
11.- ¿Existe alguna plataforma en la que los habitantes de un municipio puedan consultar los reportes realizados por los CCS? ¿Hay alguna página en específico en donde se pueda visualizar los resultados que han obtenidos los comités de la CCS en cada uno de los municipios?	<p>R.- No está disponible los informes que entregan los comités, pero si cualquier ciudadano lo puede solicitar por medio de la página de transparencia.</p> <p>Es información privado, no exponen la integridad de los contralores sociales</p> <p>El tema de datos personales no está disponible.</p>
12.- Referente al artículo 15, relativo a las actividades que realizarán los integrantes del CCS en los programas ¿Tienen la facultad de intervenir en todos los programas sociales que llegan al municipio (tarjeta Margarita Maza, Tarjeta Joven, Mi primer empleo, etc.)? ¿De qué manera?	<p>R.- Los contralores a nivel estatal pueden ser los mismos para los programas federales, pero se tendría que checar si es que lo aprueban.</p> <p>Los comités dan un seguimiento.</p> <p>En cuanto a los programas federales los beneficiarios tienen que ser los vigilantes del programa, es decir entre los beneficiarios sale el comité de la CS, no pueden ser personas externas al programa.</p> <p>En cuanto al programa Mi Primera Chamba no se tiene el comité de la Contraloría Social, para dar seguimiento al programa utilizan el mecanismo de quejas y denuncias.</p> <p>Para el Programa Tarjeta Joven se apoyan con las instituciones de la juventud municipal y asisten a la entrega de tarjeta</p> <p>Para la focalización lo puede hacer los de Consejo de Desarrollo Municipal (Acreditación secretaría de planeación).</p>



	<p>Lo que si pueden hacer es detectar necesidades (CCS)</p> <p>Requisitos que se contempla para saber si es un programa Social o no, el comité de bienestar es la instancia que se encarga de determinar si cumple con los requisitos.</p> <p>1.- Si la población objetivo sean personas de pobreza extrema o moderada</p> <p>2.-Zona de marginación</p> <p>3.- Si cumplen como un derecho social (salud, vivienda, economía)</p> <p>Los programas tienen que tener la Contraloría social.</p> <p>Mujeres tejiendo su historia, no es un Programa Social, si participa la secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública, no intervienen los comités de la Contraloría Social, interviene el mecanismo de quejas y denuncias.</p>
<p>13.- Siguiendo con los lineamientos para la promoción, integración, acreditación y funcionamiento de la Contraloría Social en el estado de Oaxaca, en el Art. 21, fracción XV hace alusión a vigilar el cumplimiento de periodo de entrega de reportes, establecido en el calendario que emite la secretaria, en caso de no entregar el reporte ¿Hay alguna sanción de no entregar en tiempo y forma el reporte que solicita la instancia responsable? ¿Cuáles?</p>	<p>R.- Para los comités de la Contraloría Social no se aplica ninguna sanción, se hace un recordatorio al presidente municipal por escrito libre, llamada telefónica, o correo electrónico para notificar que el comité de la CS no ha cumplido con los reportes</p> <p>En este año 2025, hay 17 comités de la Contraloría Social que están conformadas por solo mujeres y 417 con al menos una mujer.</p>
Preguntas generales	
<p>14.- A partir de las actividades que tienen que realizar los CCS citado en el artículo 15</p>	<p>R.- La eficacia se mide por los reportes que se entregan los comités de la contraloría social a la Dirección de la Contraloría Social.</p>



¿Cuentan con un mecanismo para medir la eficacia de los CCS?	Promover los premios a nivel federal como casos exitosos de las buenas prácticas de vigilancia y seguimiento. Replicar casos exitosos en otros municipios para que sean beneficiarios de los premios a nivel estatal y federal.
15.- ¿Cuál es el proceso de sanción que sigue la SHTFP para los municipios que no cumplen con la eficiencia en la ejecución de recursos y que presentaron quejas por parte del CCS?	<p>R.- Cuando son recursos municipales lo turnan a la dirección de quejas y denuncias y posteriormente al órgano interno de control o comisión del municipio quien es el encargado.</p> <p>Para recurso estatal se turna a la Subsecretaría de obras de la Secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública para que se ejecute la fianza de vicios ocultos y se repare el daño (antes no se hacía, es la primera vez que se hace).</p> <p>de obras no ejecutadas, se le hace el conocimiento a la.....y reparar</p> <p>La Subsecretaría de Obras de la SHTFP Puede dar de baja o bajar de nivel al contratista si no hacen bien su trabajo lo pueden dar de baja o bajarlo de nivel.</p> <p>Referente a los programas sociales si algún funcionario público hace mal uso de su cargo o del recurso se pasa a la dirección de quejas y denuncias y ellos se encargan de las sanciones correspondientes.</p>
16.- En la totalidad de los CCS del estado ¿Qué municipios demuestran prácticas susceptibles a replicarse por su nivel de resultados? ¿Cuáles son esas prácticas?	<p>R.- A partir de un oficio solicitan a la secretaría de Honestidad, Transparencia y Función Pública la bitácora de obra, si es municipal lo hacen al municipio, o lo revisan a la vista., Si es obra estatal es a la SHTFP, a nivel municipal hay un formato para llenar.</p>



Aplicación de la entrevista al personal operativo



Nota: En la ilustración se muestra la entrevista realizada con el personal operativo del Programa de Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de la Contraloría Social, en la que participaron la Directora de la Contraloría Social, el Jefe del Departamento de Capacitación a Municipios, la Jefa del Departamento de Seguimiento a Programas Sociales y la Jefa del Departamento de Atención Ciudadana. La entrevista se llevó a cabo el 30 de mayo de 2025, en la sala de juntas de la Instancia Técnica de Evaluación, con una duración de aproximadamente 2 horas.



Instrumento de recolección de información a los Comités de la Contraloría Social

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Cuántas capacitaciones han recibido actualmente? ¿Creen que con las capacitaciones que han recibido son suficientes para realizar sus actividades/funciones? ¿Les gustaría que se impartirían más capacitaciones?	R.- Las capacitaciones fueron muy claras, hay coordinación con el municipio y con la secretaría en cuanto a la información. En la capacitación comentaron todas las funciones que tiene el comité de la contraloría social.
2.- ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan al realizar actividades de contraloría social en su municipio?	Falta de coordinación por parte de la autoridad municipal para ir a verificar la obra. Establecer un horario para ir a supervisar las obras.
3.- ¿Qué tipo de apoyo (capacitación, materiales, asesoría) crean que sea necesario para mejorar su labor como contralores sociales?	Material fotográfico para hacer mejor el trabajo Si hay apoyo por parte del municipio.
4.- Aparte de ustedes como contralores sociales ¿Cómo Interviene la ciudadanía en los procesos de vigilancias y rendición de cuentas en su comunidad?	Si interviene la ciudadanía, demostrando que si se están realizando la obra y checar sobre la ejecución de los recursos que llegan.
5.- ¿Qué estrategias utilizan actualmente para informar a la población sobre las obras y acciones que implementa el gobierno municipal y que son supervisados por ustedes como contralores sociales?	Por medio de las redes sociales informan a la ciudadanía sobre los avances de las acciones que realizan.
6.- ¿Qué mecanismos utilizan para recibir quejas o sugerencias de la ciudadanía, y cómo les dan seguimiento a los mismos?	No recibimos quejas



7.- ¿Consideran que los resultados de sus observaciones son tomados en cuenta por las autoridades municipales? ¿Por qué?	Si, el presidente toma en cuenta, somos un buen equipo de trabajo.
8.- ¿Qué tipo de obras o acciones consideran que requieren una mayor supervisión en su municipio?	El arquitecto es el que les da orientación de cómo se realiza la obra y el avance.
9.- ¿Qué acciones proponen para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en su municipio?	El presidente si hace bien su trabajo, pero recalca que hace falta coordinación para la vigilancia.
10.- ¿Cómo se coordinan con las autoridades municipales para solicitar información referente a los expedientes de obras en proceso de ejecución?	Hay información oportuna, cuando el comité solicita información sobre el expediente de la obra la autoridad municipal se lo otorga.
11.- ¿Han detectado casos donde su intervención haya generado mejoras concretas en obras publicas? ¿Es posible que me compartieran un ejemplo?	Por el momento no se ha detectado en ninguna obra.
12.- ¿Qué funciones creen que no forma parte de sus actividades como comité?	Hay constante seguimiento en cuanto a las obras que se ejecuta en el municipio.
13.- ¿En general que temas (traslado, tecnología, tiempos de entrega, etc.) afecta sus actividades de vigilancia y seguimiento?	Falta de coordinación entre los comités y la autoridad municipal. Transporte (cuando avisan a la hora pues la autoridad no da el transporte) Que establezcan un horario y fecha para la entrega de los reportes.



14.- ¿El seguimiento con la secretaría usted la considera suficiente para realizar sus actividades como CCS?	Hay una buena comunicación con el personal de la secretaría, pero no hay Seguimiento por parte de la secretaría en cuanto a las obras, los reportes quedan en trámites administrativos.
15.- ¿Qué cambios sugiere para mejorar el servicio de acreditación, capacitación y seguimiento por parte de la secretaría?	No hay sugerencia



Entrevista a los Comités de la Contraloría Social

Entrevista Realizada el día 10 de Julio de 2025



Entrevista realizada el día 11 de julio DE 2025





Entrevista realizada el día 11 de julio DE 2025



Entrevista realizada el día 22 de Julio de 2025





Entrevista realizada en el 23 de julio del 2025





OAXACA
GOBIERNO DEL ESTADO