



## **Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Consejo Nacional de Armonización Contable**

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Específica de Desempeño al programa Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 10/07/2025	
1.3 Fecha de término de la evaluación: 10/11/2025	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre	Unidad administrativa: Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca
1.5 Objetivo general de la evaluación: El objetivo es valorar el impacto que el Programa ha tenido en las personas y comunidades beneficiadas en términos de des escalamiento de la violencia asociadas a la conflictividad social, con la finalidad de dar seguimiento a su funcionamiento y sugerir mecanismos de mejoramiento en su diseño y aplicación. Se propone un análisis de pertinencia de la política pública, en cuanto a las principales causas de la conflictividad que aborda, así como la posibilidad de un rediseño de los fundamentos y ejes articuladores del Programa. Para la evaluación se consideran como referente los objetivos establecidos por la Instancia Técnica de Evaluación del Gobierno del Estado de Oaxaca.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportar los resultados y productos del programa evaluado, mediante el análisis de los indicadores de resultados, de los indicadores de productos y gestión, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.</li><li>• Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en 2024, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.</li><li>• Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa derivados de las evaluaciones externas.</li><li>• Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto del programa.</li><li>• Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones.</li><li>• Contar con una Evaluación Integral del Desempeño del programa.</li></ul>	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	



**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

La evaluación abarca el periodo de operación del Programa 2023, 2024 y 2025. Con fundamento en los parámetros de referencia del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, la Evaluación Específica de Desempeño debe realizarse “mediante trabajo de gabinete y únicamente con base en la información proporcionada por las unidades responsables de los programas y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades”. El contenido de la evaluación es cualitativo, derivado de la revisión documental, debido a que en su funcionamiento el programa no cuenta aún con registros de indicadores cuantitativos. Asimismo, en el transcurso de esta se decidió incorporar el análisis de grupos focales realizados con servidores públicos. Revisión documental, a partir de la documentación generada por las instancias encargadas de ejecutar el programa, la cual deberá dar cuenta de las actividades desempeñadas en cada uno de los 4 ejes:

- 1) Hablamos, no bloqueamos
- 2) Pa’ las Oaxaqueñas
- 3) Viviendo la Paz
- 4) Paz territorial

Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios X Entrevistas    Formatos    Otros    Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La evaluación se divide en cinco temas:

1. **Resultados finales del programa.** La valoración sobre los resultados finales debe contener:
  - Los impactos del programa con base en los hallazgos encontrados en las evaluaciones externas. Las evaluaciones externas deben haberse realizado con una metodología rigurosa.
  - Los valores del avance realizado en 2024 de los indicadores de Fin y Propósito de la MIR del programa. Se deben seleccionar un máximo de cinco indicadores de resultados que expliquen mejor el nivel de objetivos del programa, considerando los criterios establecidos en el Anexo 1. Además, se debe realizar un análisis del avance que han tenido los indicadores de la MIR, considerando los valores de años anteriores y sus metas.
2. **Productos.** La valoración sobre los bienes y servicios que otorga el programa se debe realizar con base en la selección de máximo cinco indicadores de Componentes de la MIR, considerando los criterios del Anexo 1.
3. **Identificar Indicador Sectorial.** Se seleccionará el indicador del programa sectorial al que se encuentra vinculado y al que contribuye con el logro de sus objetivos; se deben incluir los datos del indicador sectorial y la meta del mismo.
4. **Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.** Se deben reportar los aspectos susceptibles de mejora con base en sus documentos de trabajo y/o en su documento institucional del Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Asimismo, se deben incluir las acciones emprendidas por el programa y su avance reportado 2024 en cumplimiento con los mecanismos de años anteriores.



**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

5. **Cobertura del programa.** El análisis y la valoración de la cobertura del programa se debe realizar con base en su cobertura documentada.

Con base en la información de cada tema, se debe elaborar una valoración global del desempeño del programa resaltando sus principales resultados, fortalezas y retos, así como las recomendaciones del evaluador.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

- Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- El **Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca** representa un esfuerzo gubernamental por articular una política pública de paz que no se limite a intervenciones aisladas o reactivas, sino que incorpora una visión preventiva, territorial y participativa. La estrategia programática global está estructurada en torno a cuatro ejes de acción que, en conjunto, abordan distintos tipos de conflictividad social y comunitaria.
- Uno de los aciertos más notables del Programa radica en su **enfoque integral**, que reconoce la diversidad de expresiones del conflicto (agrario, comunitario, político, de género, intergeneracional, etc.) y diseña respuestas diferenciadas para cada uno. Esta **diversificación temática** permite una cobertura amplia y adaptativa, con acciones dirigidas tanto a la atención inmediata como a la transformación cultural de fondo.
- Asimismo, la estrategia enfatiza el **anclaje territorial** de las acciones, a través de mecanismos de proximidad, participación ciudadana y reconocimiento de las particularidades regionales. Este enfoque contrasta con modelos centralizados y tecnocráticos, y se traduce en una mejor recepción por parte de actores comunitarios.
- La estrategia busca también una **articulación interinstitucional**, promoviendo la colaboración entre secretarías, organismos autónomos, actores comunitarios y organizaciones de la sociedad civil. Aunque este principio es valorado positivamente, su implementación ha sido dispareja entre los ejes: algunos cuentan con estructuras claras de gobernanza compartida (como “Paz territorial” o “Semilleros de Paz”), mientras que otros operan con mayor dispersión o dependencia de una sola entidad pública.
- Otro rasgo distintivo es el **componente pedagógico y cultural del Programa**, que no se limita a acciones institucionales formales, sino que promueve la sensibilización, la formación en valores, la educación para la paz y la transformación de imaginarios sociales. Esta dimensión se expresa tanto en formatos innovadores (loterías, ferias, cuadernos) como en la participación activa de jóvenes, mujeres y líderes comunitarios.

La estrategia global presenta las siguientes limitaciones importantes:

- **Falta de una arquitectura programática consolidada:** los cuatro ejes funcionan como dispositivos relativamente autónomos, sin un marco común



**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

de planeación, evaluación y seguimiento. Esta dispersión dificulta la generación de sinergias y aprendizajes inter-eje.

- **Asimetrías en diseño, recursos y ejecución:** algunos ejes cuentan con manuales, documentos programáticos, equipos operativos y alianzas institucionales robustas, mientras que otros operan de forma más precaria o con bajo nivel de estructuración.
- **Ausencia de indicadores estratégicos comunes:** no se dispone de un sistema integrado de indicadores que permita medir el impacto general del Programa, más allá de los logros puntuales por eje. Esto limita su capacidad de evaluación, rendición de cuentas y mejora continua.
- **Tensiones entre visión política e implementación técnica:** en varios ejes se identifican disyuntivas entre los objetivos institucionales de largo plazo y las presiones coyunturales derivadas de eventos sociales o decisiones políticas.

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

2.2.1 Fortalezas:

- Delegados de paz con presencia en territorio, que han contribuido a disminuir bloqueos, contener tensiones y mejorar la relación Estado–comunidades.
- Herramientas metodológicas innovadoras (mesas de inteligencia agraria, loterías, cuadernos pedagógicos, ferias) alineadas con cultura de paz.
- MIR del programa presupuestario con estructura clara y técnicamente sólida, con indicadores estratégicos relevantes.

2.2.2 Oportunidades:

- Institucionalizar el Programa mediante decreto o marco normativo y reforzar la coordinación interinstitucional entre ejes y dependencias.
- Construir un sistema de monitoreo y evaluación participativa con indicadores cuantitativos y cualitativos, y plataformas abiertas de información.
- Profesionalizar la carrera de delegados de paz con formación continua y mejores condiciones laborales, aprovechando su alto compromiso actual.
- Potenciar el componente educativo y comunitario en escuelas y municipios para consolidar cultura de paz desde edades tempranas.

2.2.3 Debilidades:

- Ausencia de indicadores de impacto y de línea base de conflictividad; evaluación principalmente cualitativa y sin registros sistemáticos por territorio.





**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

- Falta de protocolos diferenciados, manuales operativos y formación especializada para delegados; debilidad en la sistematización de casos y aprendizajes.
- Información insuficiente sobre montos y uso de recursos por eje; no es posible evaluar formalmente la eficiencia del gasto.

**2.2.4 Amenazas:**

- Contexto de conflictividad estructural, con conflictos agrarios y comunitarios, deterioro de la paz y aparición de lógicas de autodefensa ciudadana.
- Expectativas ciudadanas de soluciones materiales inmediatas que rebasan el mandato del Programa y pueden traducirse en frustración y deslegitimación.
- Riesgos para la integridad del personal operativo en contextos de alta tensión, sin protocolos de seguridad plenamente establecidos.
- Posible reducción o discontinuidad del Programa en escenarios de ajustes presupuestales o cambios de prioridad política, al no estar aun plenamente institucionalizado.

**3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN**

**3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

El análisis transversal de los cuatro ejes que componen el Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca revela un conjunto consistente de hallazgos que permiten comprender mejor la dinámica de implementación, los efectos institucionales y las percepciones generadas en el territorio.

Desde el plano cualitativo, los grupos focales realizados con las y los operadores públicos permitieron identificar patrones de percepción convergentes, entre los que destacan:

- Una alta apropiación del enfoque territorial del Programa por parte de los operadores en campo. El énfasis en la proximidad, el contacto directo con comunidades y la construcción de confianza se valora como una innovación frente a esquemas tradicionales de gobierno.
- El reconocimiento de que el Programa no se limita a canalizar beneficios materiales, sino que privilegia procesos de diálogo, contención de conflictos y pedagogía institucional. Esto fue especialmente evidente en los ejes “Hablamos, no bloqueamos” y “Paz territorial”.
- La identificación de herramientas metodológicas innovadoras en varios ejes: semaforización de conflictos, acciones lúdicas como “Lotería para la Paz”, cuadernos pedagógicos, ferias temáticas, mesas de inteligencia agraria, entre otras.
- La percepción compartida de que el Programa ha fortalecido la presencia estatal en comunidades con alta conflictividad o rezago institucional, generando nuevas formas de interlocución entre el gobierno y la ciudadanía.



### 3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Al mismo tiempo, se reportaron tensiones y límites compartidos, como:

- La asimetría de recursos y capacidades institucionales entre los distintos ejes y dependencias responsables, que afecta el alcance y profundidad de las acciones.
- La falta de institucionalización plena de varios instrumentos creados durante el Programa, que dependen todavía de decisiones coyunturales o liderazgos específicos.
- Las dificultades para sistematizar y evaluar resultados, debido a la ausencia de indicadores de impacto definidos desde el inicio.

Desde el plano cuantitativo, si bien el informe no presenta un sistema robusto de evaluación basada en indicadores comparables entre ejes, sí se recogen algunos avances puntuales:

- El número de comunidades alcanzadas, ferias realizadas y mujeres capacitadas en algunos ejes permite tener una primera línea de base de cobertura.
- Se registran aumentos en la resolución de conflictos agrarios mediante convenios en el eje “Paz territorial”, lo que puede constituir un indicador de impacto institucional.
- Las acciones de sensibilización y formación han tenido una extensión territorial considerable, aunque heterogénea entre regiones.

En suma, los hallazgos cualitativos y cuantitativos permiten concluir que el Programa ha sido un dispositivo de innovación institucional, con impactos visibles en el campo de la gobernanza territorial, aunque enfrenta retos estructurales de sostenibilidad, medición de resultados e institucionalización de sus herramientas.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

##### **1: Fortalecer la arquitectura programática y la coordinación interinstitucional**

Consolidar un marco estratégico común para todos los ejes del programa, que integre una visión de conjunto, líneas transversales de acción, indicadores compartidos y un sistema de seguimiento integral.

Establecer una instancia técnica de coordinación entre ejes, con capacidad operativa y metodológica para articular acciones, promover sinergias y evitar duplicidades.

Reforzar las alianzas entre dependencias involucradas en cada eje, mediante convenios interinstitucionales formales, mesas operativas permanentes y mecanismos compartidos de evaluación.

##### **2. Dotar de mayor estructura y recursos a los ejes menos consolidados**

Priorizar el diseño técnico de ejes que carecen de documentos programáticos robustos, líneas de acción claras o equipos operativos estables (como “Viviendo la Paz” o “Prevención de la violencia digital”).

Asegurar criterios equitativos en la asignación de recursos financieros, humanos y logísticos entre ejes, para garantizar condiciones mínimas de operación y evitar desigualdades estructurales.

##### **3. Impulsar mecanismos de evaluación y monitoreo más sólidos**



**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

**3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN**

Diseñar una matriz de indicadores estratégicos y operativos, tanto cuantitativos como cualitativos, que permita evaluar resultados, impactos, procesos y niveles de participación.

Incorporar herramientas de evaluación participativa y territorial, como los grupos focales, entrevistas comunitarias o ejercicios de escucha estructurada.

Fortalecer la capacidad institucional de sistematización, generación de datos y rendición de cuentas pública.

**4: Potenciar los enfoques pedagógicos, comunitarios y preventivos**

Reforzar el componente educativo del Programa, promoviendo procesos sostenidos de formación en cultura de paz, resolución de conflictos y participación ciudadana.

Asegurar que todos los ejes desarrollen acciones preventivas sostenidas en el territorio, con mecanismos de contacto permanente con las comunidades y de intervención temprana ante señales de conflicto.

Potenciar la producción de materiales culturales, lúdicos y formativos que permitan difundir la lógica del Programa de manera accesible, en especial entre jóvenes, mujeres y actores comunitarios.

**5: Consolidar la institucionalización del Programa**

Impulsar la emisión de un decreto o marco normativo que dé estabilidad legal e institucional al Programa, más allá de los periodos gubernamentales.

Incorporar el Programa al Presupuesto de Egresos de manera diferenciada, asegurando partidas específicas por eje y por estrategia transversal.

Establecer mecanismos de capacitación permanente del personal operador, para garantizar continuidad, profesionalización e identidad institucional.

**4 DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA**

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dr. Salvador Sigüenza Orozco

4.2 Cargo: Investigador en la Unidad Pacífico Sur

4.3 Institución a la que pertenece: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social – Unidad Regional Pacífico Sur

4.4 Principales colaboradores:

Dra. Alaide Vences Estudillo

Dr. Luis Arturo Tapia Guerrero

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: [salvadorsiguenza@ciesas.edu.mx](mailto:salvadorsiguenza@ciesas.edu.mx)

4.6 Teléfono (con clave lada): (951)502 160



**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

5 IDENTIFICACIÓN DE(LOS) PROGRAMAS(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):	
5.2 Siglas: No aplica	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Gobierno	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <u>X</u> Poder Legislativo <u>  </u> Poder Judicial <u>  </u> Ente Autónomo	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <u>  </u> Estatal <u>X</u> Local	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): <b>Secretaría de Gobierno</b>	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: José de Jesús Romero López <a href="mailto:Jesusromero@oaxaca.gob.mx">Jesusromero@oaxaca.gob.mx</a> Tel. (951) 5015000 Ext. 13876	Unidad administrativa: Titular de la Secretaría de Gobierno

6 DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN
6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa <u>  </u> 6.1.2 Invitación a tres <u>  </u> 6.1.3 Licitación Pública Nacional 6.1.4 Licitación Pública Internacional <u>  </u> 6.1.5 Otro: Convenio de colaboración
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca
6.3 Costo total de la evaluación: \$230,000.00 (Doscientos treinta mil pesos 00/100 M.N)
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales

7 DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN
7.1 Difusión en internet de la evaluación: <a href="https://www.finanzasoxaca.gob.mx/transparenciapresupuestaria/evaluacion_resultados.html">https://www.finanzasoxaca.gob.mx/transparenciapresupuestaria/evaluacion_resultados.html</a> Ruta: Resultados de las Evaluaciones de Desempeño / Programa Anual de Evaluación / 2025





**“2025, Bicentenario de la Primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca”**

7.2 Difusión en internet del formato:

[https://www.finanzasoxaca.gob.mx/transparenciapresupuestaria/evaluacion\\_resultados.html](https://www.finanzasoxaca.gob.mx/transparenciapresupuestaria/evaluacion_resultados.html)

Ruta: Resultados de las Evaluaciones de Desempeño / Programa Anual de Evaluación / 2025