



CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y ESTUDIOS SUPERIORES
EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

CIESAS PACIFICO SUR

Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca

Evaluación Específica de Desempeño

Septiembre 2025

RESUMEN EJECUTIVO

Objetivo

El objetivo es valorar el impacto que el Programa ha tenido en las personas y comunidades beneficiadas en términos de desescalamiento 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.

Metodología

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

Datos generales

Programa:		
145 Gobernabilidad Y Construcción De Paz.		
Datos de Identificación del Programa Presupuestario.		
Ur Responsable:		
102 Secretaría de Gobierno.		
Ur's Participantes:		
562 Coordinación de Delegados de paz social.		
Población o área de enfoque potencial:		
Población general del estado de Oaxaca.		
Hombres:	Mujeres:	Total:
1,974,843	2,157,305	4,132,148
Población o área de enfoque objetivo:		
Hombres:	Mujeres:	Total:
1,974,843	2,157,305	4,132,148
Alineación Plan Estatal de Desarrollo.		
Eje:	Seguridad y Justicia para vivir en paz.	
Tema:	Gobernabilidad y Derechos Humanos.	
Objetivo:	Gobernabilidad y Derechos Humanos.	
Clasificador Sectorial		
Sector:	Seguridad y justicia para vivir en paz	
Subsector:	Gobernabilidad	

Resultados / Productos

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.

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**.

En conjunto, la estrategia programática global del Programa representa una **apuesta ambiciosa e innovadora** en el contexto de las políticas públicas de paz en México. Su diseño plural, territorial y transformador constituye un avance significativo frente a enfoques tradicionales centrados en la contención represiva o la distribución de beneficios. No obstante, **la consolidación del Programa como política de Estado** requiere avanzar hacia una mayor integración, institucionalización y evaluación estratégica de sus componentes.

Cobertura

El Programa, articulado en cuatro ejes, no cuenta con la información específica de los valores de cobertura, por lo tanto, no es posible presentar la evolución de su cobertura. La información que se proporcionó indica que cada uno de los ejes tiene alcances diferentes e información cuantitativa específica, y se considera que la **población potencial** es el total de población de la entidad federativa. La **población objetivo** obedece a la naturaleza de cada uno de los ejes, como se señala en cada caso.

Los ejes del Programa tienen como tarea en proceso de atención la definición de indicadores, tal como se apunta en las conclusiones de la evaluación.

Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Eje: Hablamos, no bloqueamos.

Solicitar una **matriz de resultados** con objetivos, cronograma de actividades, metas, indicadores y presupuesto.

Articular el eje a las mesas de diálogo realizadas por los delegados de paz, así como las mesas de inteligencia agraria, para estimar el impacto que tiene la campaña en medios y la capacitación en mediación de paz dirigida al funcionariado público.

Necesario integrar indicadores de gestión que den cuenta del número de mesas de diálogo instaladas por año, temáticas abordadas y resultados de cada mesa. Si se llegó a acuerdos, especificar cuáles fueron. A partir de la ubicación de los conflictos que se abordan en las mesas, monitorear su comportamiento cada año y así evaluar si se resuelven o permanecen latentes.

Se requiere especificar los perfiles de las personas a quienes se capacitó en los talleres de comunicación y mediación, las dependencias de gobierno en las que trabajan y acciones que demuestran que aplican los conocimientos adquiridos.

Incluir descripción de las actividades que han sido llevadas a cabo por las redes instaladas en los municipios y plan de seguimiento a su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Integrar los aprendizajes de la Fase 1 para una **evaluación de resultados comparables** entre fases.

Incorporar una **línea base de percepción ciudadana** sobre el conflicto, el gobierno y los bloqueos.

Asegurar la **institucionalización normativa** del eje como política de largo plazo, no como campaña temporal.

Establecer un **mecanismo de evaluación participativa**, con actores comunitarios, académicos e institucionales.

Vincular la estrategia de comunicación social a la labor desempeñada por los delegados de paz.

Diseño a largo plazo de un modelo de **servicio de profesionalización carrera** que permita profesionalizar la labor desempeñada por el cuerpo de delegados de paz.

Reajuste de la partida presupuestaria para que los salarios del personal operativo que conforma el cuerpo de delegados de paz sea justo en relación con el nivel de exigencia e inseguridad al que se exponen durante el ejercicio de sus cargos.

Revisión del diseño lógico del eje:

Reestructurar el eje bajo un **marco lógico robusto**, con componentes, objetivos específicos, indicadores y medios de verificación.

Incorporar un enfoque preventivo y de cultura de paz.

Fortalecimiento metodológico:

Elaborar **protocolos diferenciados de intervención** por tipo de conflicto (agrario, político, social, educativo, etc.).

Crear **manuales de entrada territorial** que contemplen estructuras comunitarias, sistemas normativos internos y autoridades locales.

Formación de delegados:

Diseñar un **programa continuo de formación en cultura de paz, mediación intercultural, gestión emocional, mapeo de conflictos** y análisis territorial.

Incluir módulos sobre **estructuras de gobierno indígena y sistemas normativos propios**.

Producción de materiales gráficos situados:

Adecuar los materiales institucionales a contextos comunitarios específicos.

Incorporar lenguas indígenas, referentes culturales y representación de conflictos reales.

Sistematización y evaluación continua:

Establecer un sistema de **registro, seguimiento y sistematización de casos**.

Evaluar periódicamente el desempeño del eje, incorporando las percepciones de comunidades, autoridades y operadores.

Eje: Pa' las oaxaqueñas**Rediseño del modelo de intervención y delimitar sus componentes operativos**

Se recomienda traducir los objetivos generales del eje *Pa' las oaxaqueñas* en un modelo lógico de intervención que priorice la transversalización del enfoque de género en las acciones que la Secretaría de Gobierno implementa en el resto de los ejes del programa y en su agenda de gobierno. La perspectiva de género debe ser integral en la medida en que se manifieste en las acciones que emprenden los delegados de paz, la Junta de Conciliación Agraria, las mesas de inteligencia y los Semilleros de paz. El modelo debe detallar con precisión: líneas de acción, poblaciones meta, criterios de priorización territorial, tipos de actividades esperadas y mecanismos de seguimiento. Esta delimitación permitirá fortalecer la coherencia entre diseño e implementación, así como facilitar la evaluación del impacto real del eje.

Además, es clave diferenciar los niveles de intervención: sensibilización comunitaria, atención primaria, acciones de incidencia institucional y fortalecimiento del liderazgo femenino. Actualmente, todas estas dimensiones coexisten en el eje, pero sin separación clara de sus objetivos, actores responsables ni mecanismos de articulación con la principal institución encargada de la política de género a nivel estatal: La Secretaría de las Mujeres.

Institucionalizar procesos de sistematización y evaluación

Dado que las servidoras públicas han generado múltiples experiencias en territorio, se recomienda crear una plataforma o repositorio de sistematización de buenas prácticas. Este esfuerzo debe institucionalizarse con guías comunes, formatos sencillos de documentación, y espacios regulares de intercambio entre equipos que implementan el eje.

Asimismo, deben definirse indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan dar seguimiento a los efectos del eje, particularmente en términos de fortalecimiento comunitario, reconocimiento institucional, y transformación de relaciones de poder en contextos locales.

Fortalecer la articulación interinstitucional mediante convenios formales

Para dar sostenibilidad y escala al eje, es necesario establecer convenios y rutas de colaboración con otras dependencias clave (como salud, educación, seguridad y los institutos de las mujeres). Esta articulación debe quedar asentada formalmente, con distribución de responsabilidades, protocolos conjuntos y presupuestos compartidos, evitando así que la ejecución del eje dependa exclusivamente de la voluntad de actoras individuales.

Se sugiere también activar una mesa de coordinación interinstitucional permanente, con sesiones de trabajo y revisión de casos emblemáticos, que sirva como espacio de aprendizaje y planeación estratégica.

Incluir mecanismos de protección y cuidado para el equipo implementador

Las servidoras públicas que operan este eje enfrentan situaciones de alta carga emocional, desgaste y riesgo institucional. Se recomienda incorporar estrategias de cuidado del equipo, incluyendo: contención psicoemocional, asesoría legal en caso de confrontaciones comunitarias, pausas activas, protocolos de autocuidado y capacitaciones continuas en manejo de conflictos con enfoque de género.

Eje: Paz territorial**Fortalecer la documentación de experiencias.**

Crear mecanismos para sistematizar buenas prácticas y aprendizajes del eje, desde la perspectiva de los operadores locales.

Visibilizar los avances cualitativos.

Complementar los reportes cuantitativos con narrativas y análisis de cambio institucional, comunitario y territorial.

Reforzar la interinstitucionalidad.

Asegurar que todas las dependencias involucradas cuenten con funciones claras, con seguimiento efectivo y rendición de cuentas.

Ajustar materiales gráficos.

Revisar y rediseñar infografías y materiales de difusión para reflejar el enfoque estructural del eje, su dimensión participativa y su metodología innovadora.

Consolidar capacidades locales.

Ampliar la cobertura de los *Semilleros de Paz* y asegurar continuidad en los procesos de formación de operadores municipales y comunitarios.

Conclusiones de la evaluación del Programa

1. Síntesis de hallazgos cualitativos y cuantitativos

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.

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**.

2. Valoración de la estrategia programática global

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 incorpore 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.

Enfoque integral y territorial

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.

Carácter interinstitucional y pedagógico

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.

Debilidades de la estrategia programática

Pese a sus fortalezas, la estrategia global presenta limitaciones importantes:

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

Valoración general

En conjunto, la estrategia programática global del Programa representa una **apuesta ambiciosa e innovadora** en el contexto de las políticas públicas de paz en México. Su diseño plural, territorial y transformador constituye un avance significativo frente a enfoques tradicionales centrados en la contención represiva o la distribución de beneficios. No obstante, **la consolidación del Programa**

como **política de Estado** requiere avanzar hacia una mayor integración, institucionalización y evaluación estratégica de sus componentes.

3. Recomendaciones de mejora

3.1 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.

3.2 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.

3.3 Impulsar mecanismos de evaluación y monitoreo más sólidos

- **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.

3.4 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.

3.5 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.

Datos del equipo evaluador

Salvador Sigüenza (Coordinador)

Investigador en el CIESAS-Pacífico Sur. Doctor en Historia Contemporánea por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Historia, Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido integrante del Consejo Consultivo del Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca y del Consejo Estatal de Participación Social en Educación, además de miembro de la Sociedad Mexicana de Historia de la Educación. Colaboró en la Iniciativa Unicef Todas las niñas y niños a la escuela en Oaxaca (2006-2012).

Alaide Vences Estudillo

Investigadora en el CIESAS- Pacífico Sur. Doctora en Estudios sobre Paz y Conflictos por la Universidad de Manitoba, en Canadá y Maestra en Estudios de las Mujeres y de Género, por la Universidad Central Europea de Budapest y la Universidad de Granada. Licenciada en Relaciones Internacionales. Se especializa en el análisis de conflictos no convencionales y los procesos de gestión de paz desde una perspectiva feminista e interseccional. Forma parte del cuerpo de investigación y docencia en la línea del Posgrado en Antropología dedicada al estudio de lo Político y el Poder.

Luis Arturo Tapia Guerrero

Investigador por México adscrito al Instituto de Investigaciones Sociológicas de la UABJO donde realiza de tiempo completo actividades de docencia e investigación. Licenciado en Ciencia Política (FCPyS-UNAM, 2000). Maestro y Doctor en ciencias sociales por la FLACSO-México (2002, 2013). Investigador

Nacional nivel I (miembro desde el año 2016). Encabeza un proyecto sobre conflictividad social en Oaxaca. También dirige el proyecto denominado Observatorio de la Conflictividad y la Violencia en el Pacífico Sur (OCSPSur).

Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca

Evaluación Específica de Desempeño

Índice

Introducción	19
1. Oaxaca, una mirada previa	21
2. Antecedentes de la conflictividad social en Oaxaca.	23
Una tipología de conflictos.....	26
Repertorios de protesta	29
3. La agenda de la cultura de paz en el PED-2022-2028.....	32
4. Bases del Programa Paz Justicia y Bienestar.....	34
5. Objetivo de la evaluación del programa	35
Metodología	35
Revisión documental.....	36
6. Eje: Hablamos, No Bloqueamos	37
6.1 Valoración del documento de Eje: “Hablamos, no bloqueamos”	38
6.2 Valoración del documento del curso de Mediación para Agentes de Paz.	42
6.3 Valoración de la acción denominada “Oaxaca: comunicando la paz”	46
6.4 Análisis cualitativo del eje “Hablamos, no bloqueamos”	49
Conclusiones del grupo focal.....	70
7. Eje: Pa’las oaxaqueñas.....	73
7.1 Valoración del documento de Eje: “Pa’ las Oaxaqueñas”	74
7.2 Análisis cualitativo del eje “Pa’las oaxaqueñas”	80
Contraste entre las percepciones de los servidores públicos y los documentos programáticos	88
Conclusiones del grupo focal.....	93
8. Eje: Viviendo la Paz	97
8.1 Valoración del documento de acción: “Semilleros de Paz en CECyTEO”.	98
8.2 Valoración del documento de acción:	100
“Lotería para la Paz”	100
9. Eje: Paz territorial	104
9.1 Análisis cualitativo del eje “Paz territorial”	107
Contraste entre las percepciones de los servidores públicos y los documentos programáticos	116

Conclusiones del grupo focal.....	119
10. Valoración de Plan Operativo Anual 2024.	125
10.1. Valoración técnica del Plan Operativo Anual 2024 del Programa Gobernabilidad y Construcción de Paz.....	125
10.2. Valoración técnica del Plan Operativo Anual 2024 del programa “Conciliación Territorial”	128
11. Conclusiones generales de la evaluación del Programa.....	132
11.1 Síntesis de hallazgos cualitativos y cuantitativos.....	132
11.2 Valoración de la estrategia programática global	133
11.3 Recomendaciones de mejora	135
Anexos.	
Anexo 1. Concentrado de información de reportes MIR inicial de 2024.....	141
Anexo 2. Glosario	141
Anexo 3. Datos del equipo evaluado.....	147
Ficha Técnica de la Evaluación	145

Introducción

Este documento plantea una evaluación específica al desempeño del Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca, impulsado en la administración gubernamental del Ingeniero Salomón Jara Cruz, correspondiente al periodo 2022-2028.

Los primeros tres apartados del documento contienen datos generales de coyuntura de Oaxaca y antecedentes de la conflictividad social; posteriormente se valoran los cuatro ejes del Programa de Paz con Justicia y Bienestar para el pueblo de Oaxaca: 1) Hablamos no bloqueamos, 2) Pa' las oaxaqueñas, 3) Viviendo la paz y 4) Paz territorial. Así mismo, se incluye la valoración técnica de los Planes Operativos Anuales de 2024 de los programas Gobernabilidad y Construcción de Paz y de Conciliación territorial.

Al final se incluyen dos anexos, un concentrado de información de los reportes de la Matriz de indicadores para resultados (MIR), inicial de 2024; y un breve glosario de términos más usuales en la administración pública como elemento informativo del tema de evaluación.

Oaxaca de Juárez, septiembre de 2025.

1. Oaxaca, una mirada previa¹

Una característica de Oaxaca es su gran diversidad cultural que se traduce en la presencia de 16 pueblos y el afroamericano; asentados en 570 municipios y tres mil 844 localidades reconocidas con alguna categoría política/administrativa: cabecera municipal, agencia municipal, agencia de policía, núcleo rural. Agrupadas, además, para el caso de la elección de sus gobiernos locales, en dos regímenes electorales, lo que para el ámbito municipal se traduce en que 153 municipios eligen a sus autoridades por partidos políticos y 417 lo hacen por sus sistemas normativos internos/indígenas.

En el tema municipal del régimen partidario, el mapa es multicolor y la alternancia en los gobiernos municipales es habitual. Si bien es pertinente señalar que en los comicios 2021, la Coalición PRI-PAN-PRD-PANAL contendió en los comicios municipales de acuerdo con la filiación partidista de quien ocupa la presidencia municipal. En la correlación actual de fuerzas, la distribución se encuentra así: Morena (50); PRI (23); PRD (17); PAN (13); PVEM (11); PT (8); PANAL (6); Independientes (6); Fuerza por México (5); Encuentro Solidario (5); Unidad Popular (4); Movimiento Ciudadano (3); Redes Sociales Progresistas (2).

Esta situación le imprime también una variedad de formas de articulación entre las comunidades y las élites políticas y económicas. Para comprender la distancia que hay entre el entramado político y la ciudadanía/comunidades, es pertinente delimitar los dos ejes centrales en la conformación histórica/política de la entidad, que corren por líneas paralelas: desde la diversidad, los pueblos y comunidades indígenas y sus prácticas autonómicas, esenciales en la construcción y gobernabilidad de la entidad; desde las élites políticas, sus reacomodos, sus actores, la dinámica político partidaria para la disputa por el poder y el control del sistema regional de dominio.

En este tenor las comunidades han desarrollado una gran capacidad para moverse en los márgenes de la legislación, utilizando de manera eficaz los instrumentos jurídicos y la movilización y presión políticas, generando formas diversas de articulación y relación con el Estado, sus instituciones y agentes, que les permite conservar en buena medida sus praxis autonómicas, al tiempo que coordinarse en acciones puntuales para la gobernabilidad. Ello no está exento de

¹ Documento de Planeación institucional CIESAS Pacífico Sur 2023-2025. Octubre de 2023.

tensiones permanentes, ni de rupturas, pero hay gran capacidad de rearticularse y buscar alternativas por otras vías.

En este variopinto y complejo escenario, lo que lo caracteriza es la capacidad de organizaciones y comunidades, para establecer relaciones diversas con el Estado, de lucha y resistencia, pero con pocas posiciones anti sistémicas; no permiten el sojuzgamiento y son reacias al control político, pero al tiempo saben establecer esquemas de coordinación o corporativismo y mantener sus praxis autonómicas.

2. Antecedentes de la conflictividad social en Oaxaca.

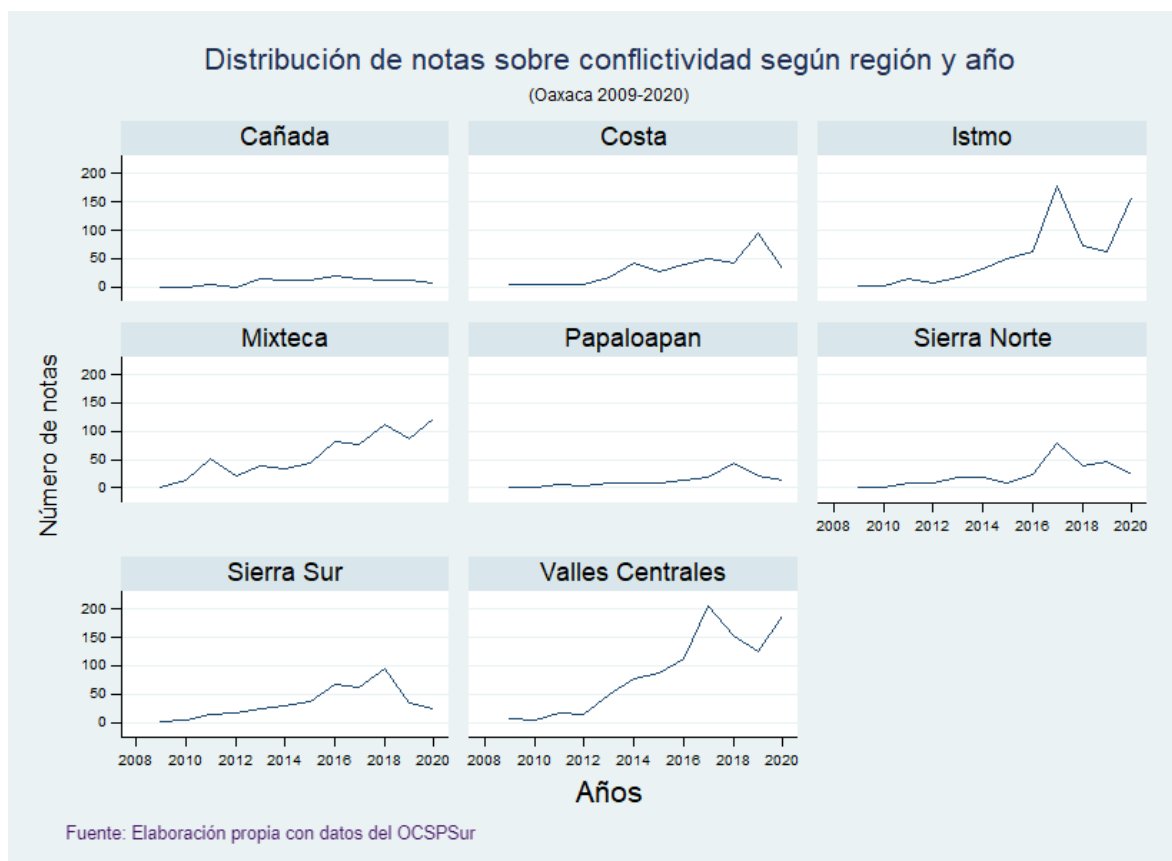
La Radiografía de la conflictividad social en Oaxaca, elaborada por el Observatorio de la Conflictividad Social del Pacífico Sur (OCSPSur),² ofrece un panorama de la conflictividad en el estado en los años previos al 2022 cuando tomó posesión el gobierno en turno y se adoptó el Programa de Paz con Justicia y Bienestar. Una revisión de los datos generales de ese panorama resulta útil para contrastar la problemática que se ha estado abordando desde el Programa junto con sus objetivos, diseño y alcances.

Variación regional

Uno de los primeros hechos observados por el OCSPSur es que la conflictividad social de las regiones oaxaqueñas fue variable en sus registros. Oaxaca no es homogénea en términos de sus tensiones y dinamismos sociales a lo largo de su territorio. El Gráfico 1 muestra tendencias de registro marcadamente crecientes en ciertas regiones. Los Valles Centrales son de alta conflictividad social; el Istmo también presenta una conflictividad creciente; la Mixteca muestra una tendencia marcada, aunque menos intensa; mientras que la Costa y la Cañada son mucho más bajas.

El Gráfico 1 sugiere que hacia el año 2020 algunas regiones requerían con más urgencia acciones institucionales de concordia y paz.

² Los datos reportados por el OCSPSur están basados en un registro exhaustivo de prensa nacional y local de episodios de conflictividad social en Oaxaca. Se consultaron más de 100 fuentes hemerográficas en línea y se compilaron notas de los años 2009 a 2020. Esta compilación sumó más de 3,000 notas de prensa, además de fuentes oficiales de la Defensoría de los Derechos Humanos del Pueblo de Oaxaca, de la Junta de Conciliación Agraria y del IEEPCO.

Gráfico 1. Distribución de notas sobre conflictividad.

Actores enfrentados

El registro en prensa también señaló patrones actorales en los conflictos. Se observaron, por ejemplo, conflictos entre ayuntamientos y empresas; entre poblaciones y empresas (v.gr. casos de parques eólicos en el Istmo); trabajadores contra ayuntamientos (con registros frecuentes en la capital del Estado); comuneros contra comuneros en núcleos agrarios; poblaciones contra sus ayuntamientos; comuneros contra el gobierno estatal o federal; agencias municipales contra sus presidentes municipales (ver Cuadro 1).

También se detectaron conflictos entre normalistas y la sección 22 (un hecho derivado de la reforma educativa de 2013); sindicatos contra poblaciones; poblaciones contra cabildos; tensiones en el sector salud entre personal y jefes jurisdiccionales; comisariados contra presidentes municipales; agencias contra cabeceras; sindicatos contra sindicatos (v.gr. en el marco del corredor interoceánico); municipios contra municipios (a veces por límites territoriales), etc.

Cuadro 1. Patrones actorales en conflictos

Patrones actorales

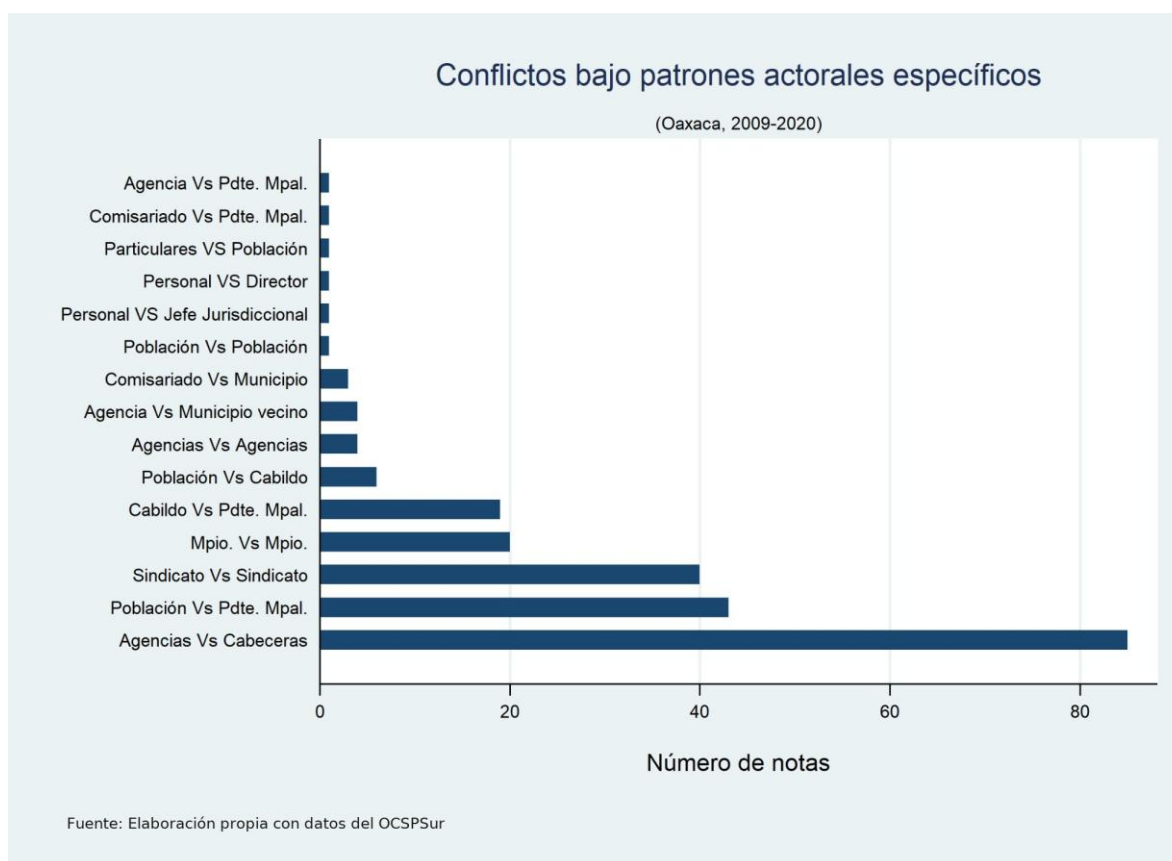
- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| • Ayuntamiento Vs Empresas | • Población Vs Cabildo |
| • Población Vs Empresas | • Población Vs Pdte. Mpal. |
| • Trabajadores Vs Ayuntamiento | • Personal VS Jefe Jurisdiccional |
| • Comuneros Vs Comuneros | • Comisariado Vs Pdte. Mpal. |
| • Población Vs Ayuntamiento | • Cabildo Vs Pdte. Mpal. |
| • Comuneros Vs Población | • Particulares VS Población |
| • Población Vs Gobierno estatal | • Agencia Vs Cabecera |
| • Comuneros Vs Gobierno Federal | • Agencia Vs Agencia |
| • Agencia Vs Pdte. Mpal. | • Sindicato Vs Sindicato |
| • Normalistas VS S-22 | • Mpio. Vs Mpio. |
| • Sindicato VS Población | • Agencia Vs Municipio vecino |
| • Población Vs Población | |

Uno de los patrones más crecientes es el de **agencias contra cabeceras**. Muchas veces esto tiene que ver con el ramo 28 o con demandas de **derechos políticos**, por ejemplo, cuando agencias reclaman participación en elecciones. Cabe señalar que en los registros de la Defensoría de los Derechos Humanos del Pueblo de Oaxaca los municipios son señalados como la entidad de gobierno con mayor número de quejas asociadas a violaciones de derechos humanos.

El patrón de **población contra presidente municipal** también va en aumento, generalmente asociado a **corrupción**. Esto muestra que la corrupción está generando conflictos en el estado.

Los conflictos de **cabildo contra presidente municipal** también suelen centrarse en exigencias de rendición de cuentas. En cambio, los conflictos de **sindicatos contra sindicatos** se ubican muchas veces en disputas por obras públicas y materia de trabajo.

Hasta el año 2020, Oaxaca resultaba una arena de disputas múltiples, con patrones actorales complejos y variados.

Gráfico 2. Conflictos bajo patrones actorales específicos

Una tipología de conflictos

Además de los patrones actorales, el registro del OCSPSur generó algunas otras tipologías de conflicto (ver Cuadro 2). Por ejemplo, se encontraron con mucha frecuencia **conflictos agrarios limítrofes**.

También se observaron conflictos por **agua**, que van desde la disputa por un grifo en la calle, hasta desacuerdos entre un municipio y un fraccionamiento que no recibe acceso al servicio. Igualmente, conflictos por **bosques**, muchas veces imbricados con lo agrario-limítrofe.

Otro tipo frecuente son los conflictos asociados a **megaproyectos** y a **obras públicas** —como la carretera a la Costa, que no podía concluirse precisamente por estos problemas— y conflictos por **recursos públicos**, relacionados con la distribución de fondos presupuestales como el ramo 28.

Asimismo, se registraron conflictos derivados de las distintas **reformas educativas**, conflictos **religiosos**, conflictos en el **sector salud** (incrementados durante la pandemia) y un crecimiento de conflictos relacionados con el **transporte**.

Cuadro 2. Tipos de conflicto

Tipos de conflicto

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Agrario-límitrofe | • Intersindical | • Por obra pública |
| • Civil | • Intrasindical | • Por programas públicos |
| • Con CFE | • Laboral | • Por RR.NN. |
| • De paridad de género | • Magisterial | • Postelectoral |
| • Delictivo | • Medioambiental | • Presupuestal |
| • Electoral | • Minero | • Reforma educativa |
| • En normales | • Poder Judicial | • Religioso |
| • En penales | • Por abuso de autoridad | • Sector salud |
| • Entre grupos delincuenciales | • Por agua | • Transporte |
| • Escolar | • Por bosques | |
| | • Por megaproyecto | |

Entre los conflictos por recursos naturales, los **mineros** tuvieron un punto muy intenso en 2017. Los conflictos por agua muchas veces se imbrican con los mineros, porque la instalación de una mina genera denuncias sociales por contaminación de fuentes hídricas.

También se registran conflictos por **bosques**. Oaxaca es un estado con gran riqueza forestal, pero igualmente con tensiones en torno a estos recursos.

En el terreno electoral, los **conflictos poselectorales** aparecen cíclicamente: cada elección municipal genera conflictos de este tipo. Además, recientemente surgieron disputas relacionadas con la **paridad de género**, derivadas de la legislación que reconoce derechos electorales de las mujeres.

Los **conflictos en transporte** muestran una tendencia creciente, al igual que los del sector salud en el contexto de la pandemia de COVID 19.

En resumen, la conflictividad social en Oaxaca muestra patrones complejos y de materias variadas. Algunos conflictos se destacan por su cobertura mediática, intensidad de violencia o duración, como los casos de los **Chimalapas**, **Hierve el Agua**, el **Centro Cultural de Convenciones** durante el sexenio de Gabino Cué, el **Citybus**, el **basurero municipal de Zaachila**, durante el gobierno de Alejandro Murat, o los conflictos en la región triqui, que a veces parecen irresolubles.

Los conflictos enunciados muestran variaciones según la combinación de tres componentes:

Actores enfrentados.

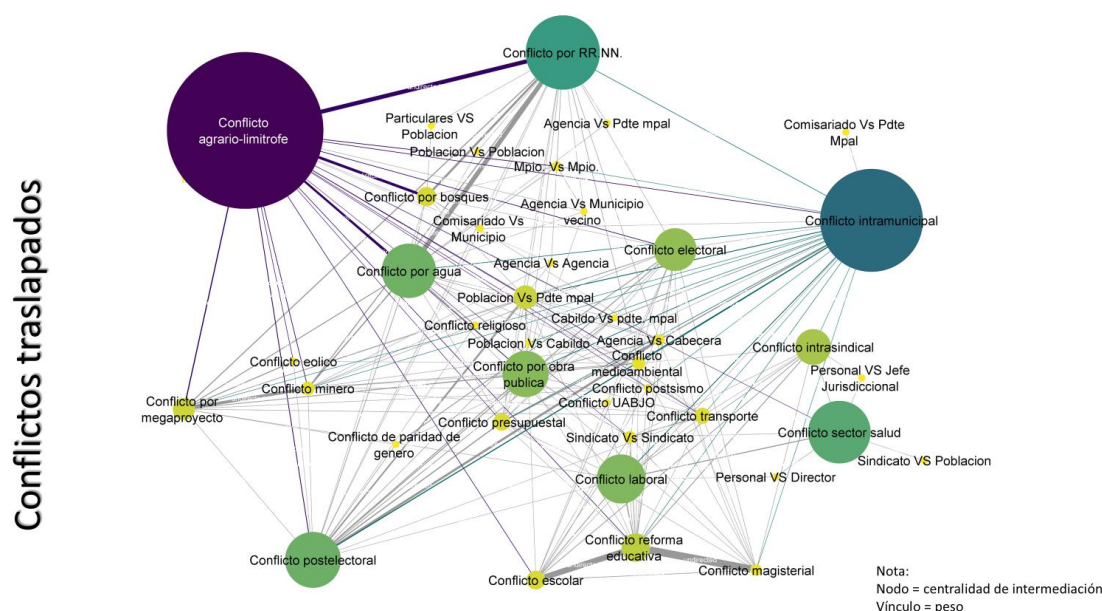
Materia u objeto de disputa (recursos, normas, tradiciones, derechos).

Sectores involucrados (educativo, salud, transporte, agrario, etc.).

Conflictos traslapados

Un gráfico en red de la conflictividad social en Oaxaca revela que muchos conflictos **no aparecen en estado llano**, sino **traslapados** (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Traslape de los conflictos sociales en Oaxaca



Fuente: Elaboración propia con datos del OCSPSur

Por ejemplo:

Los **conflictos agrarios limítrofes** se cruzan con los **conflictos por recursos naturales**

Los conflictos por **agua** a veces están ligados a los conflictos **mineros**.

Los conflictos **poselectorales** se entrelazan con disputas de género, derechos políticos, corrupción, etc.

Esto hace que la conflictividad en Oaxaca sea especialmente compleja: **la mediación aquí debe enfrentar conflictos traslapados**, que se superponen y se

retroalimentan. Se suma la presencia expansiva del crimen organizado en varias de las zonas afectadas por conflictos territoriales, como en la sierra sur y el Istmo.

La violencia agraria que se suscita por límites en colindancias ha estado dándose con acciones cada vez más violentas en medio de emboscadas, quema de casas, desplazamientos forzados y desaparición de personas, entre otras. En la región del istmo y costa se observa un alza en la desaparición de defensores del territorio, levantamientos y cobros de derecho de piso.

La violencia registrada en los conflictos en cualquiera de sus modalidades, sean electorales, agrarios, territoriales, ambientales impactan de manera diferenciada en la población femenina y masculina. Debido a la discriminación de género, las mujeres se enfrentan a la dificultad de incidir en las soluciones como representantes gubernamentales, mediadoras, contrapartes, personas afectadas y partes interesadas. Sus funciones como tejedoras de paz en la base comunitaria, suelen ser invisibilizadas como trabajo no valorado. Las mujeres siguen siendo minoría en los cargos importantes de toma de decisiones en los ayuntamientos y órganos de gobierno agrario locales.

Repertorios de protesta

Dentro de esta conflictividad social, hay un aspecto muy relevante: **los repertorios de protesta**, es decir, las formas de manifestación.

Los registros en prensa muestran acciones muy diversas, desde las más simples hasta las más radicales (ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Repertorios de protesta

Repertorios de protesta

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| • Marchas | • Bloqueo carretero |
| • Cierre válvulas hídricas | • Bloqueo a transportistas |
| • Bloqueo de instalaciones | • Toma de caseta |
| • Apagado de aerogeneradores | • Plantones |
| • Advertencias | • Bloqueo de accesos poblacionales |
| • Amenaza de protesta | • Bloqueo a parque eólico |
| • Bloqueo de obra pública | • Policía - Ataques a |
| • Toma de Ciudad Administrativa | • Bloqueos en capital |
| • Paros laborales | • Retención de personas |
| • Toma de palacio municipal | |
| • Mitin en Congreso | |

Dos puntos se deben subrayar:

La **protesta social no es la primera opción** de los actores. Antes hay advertencias y amenazas dirigidas a las instancias de gobierno. Si no se atienden, se llega a la protesta.

Un programa de **mediación y paz debería tener un fuerte carácter preventivo**, como propone la cultura de paz: intervenir antes de que se llegue al bloqueo o a la protesta radical. De igual manera, debe contemplar mecanismos de diálogo para resolver los conflictos, buscando más que arreglos políticos temporales con los inconformes, soluciones a problemas estructurales, con un enfoque integral y medidas sostenibles a largo plazo.

Un hecho que se debe subrayar es que, cuando se negocia en medio de un bloqueo o protesta radical, muchas veces se generan **acuerdos de mala calidad**, porque en ese contexto los gobiernos dicen que sí a cualquier demanda, aunque después no puedan cumplirla. Eso provoca que, cuando los acuerdos no se cumplen, la protesta regrese aún más radicalizada.

En Oaxaca hemos visto este circuito: la protesta abre una ventanilla de atención, pero produce acuerdos incumplibles, y luego se vuelve una protesta más fuerte.

Para concluir, los datos del OCSPSur ilustran lo que se puede entender como un **ciclo de conflictividad** conformado por cinco etapas:

Conflictos sociales en arenas informales.

En Oaxaca, los conflictos suelen litigarse en espacios no regulados ni normados: bloqueos, tomas, retenciones. Los actores despliegan los recursos que tienen a la mano.

Riesgos de violencia y violaciones a derechos.

Estas formas informales generan daños, pérdidas y vulneraciones, tanto para actores directos como para terceros.

Vulnerabilidad social.

Segmentos de la población se vuelven vulnerables debido a los efectos de los conflictos.

Respuestas de la población afectada.

Algunas son **institucionales** (acudir a instancias legales o de gobierno).

Otras son **no institucionales**, que muchas veces generan nuevos conflictos.

Nuevos conflictos.

En Oaxaca estamos empezando a observar **lógicas de autodefensa**:

Pasajeros que impiden a normalistas tomar un camión.

Comunidades que desbloquean carreteras por sí mismas.

Estas respuestas crean una **nueva etapa de conflictividad social**, aún más delicada, porque enfrentan directamente a la sociedad civil con otros actores en conflicto.

Este panorama observado hasta el año 2020 no menguó hacia el 2022, cuando tomó posesión el gobierno en turno. De esta manera, la nueva administración asumió en un contexto de verdadera urgencia de una estrategia institucional de pacificación social. No se trataba sólo de resolver conflictos puntuales, sino de interrumpir el ciclo de la conflictividad y de intervenir antes de que los conflictos escalasen a protestas radicales o a respuestas de autodefensa.

3. La agenda de la cultura de paz en el PED-2022-2028.

El **Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028 de Oaxaca** ofrece un diagnóstico respecto a la **conflictividad, violencia y déficit de paz** en la entidad.

El Plan contiene un Eje temático denominado “Seguridad y Justicia para Vivir en Paz”. Este eje, uno de los cinco del Plan, reconoce la necesidad de garantizar condiciones de paz como derecho fundamental, vinculándolo con la gobernabilidad, el estado de derecho y el respeto a los derechos humanos.

El Plan señala que Oaxaca enfrenta conflictos territoriales significativos a partir de información proporcionada por la Junta Local de Conciliación Agraria, la cual evidencia una **alta densidad de conflictos por límites y posesiones agrarias**, poniendo en riesgo la estabilidad comunitaria.

El Plan refiere una notable caída en la paz según un deterioro registrado en el Índice de Paz debido al aumento de homicidios, delitos con armas y población en prisión sin sentencia. Esta tendencia confirma que, más allá de conflictos históricos, se presenta una **emergencia en inseguridad pública y violencia generalizada**.

El Plan identifica que el estado se encuentra afectado por diversas formas de conflicto social, político y comunitario. Entre los factores que contribuyen a esta situación menciona:

Falta de canales institucionales de resolución de conflictos.

Historial de disputas territoriales y agrarias no resueltas, que generan tensiones recurrentes.

Desconfianza en las autoridades, tanto municipales como estatales, debido a la percepción de corrupción, impunidad o parcialidad.

De lo anterior, el Plan observa que la conflictividad social se manifiesta a través de bloqueos, confrontaciones intercomunitarias y disputas por la tierra o los recursos.

El Plan señala que existen **formas de violencia estructural que afectan el bienestar colectivo**, especialmente en las zonas más marginadas del estado. Estas violencias no siempre son visibles o directas, pero se expresan en la exclusión, la pobreza, la desigualdad de acceso a servicios y la impunidad.

El Plan concluye que, las condiciones de pobreza, marginación y falta de oportunidades generan frustración social, alimentando la violencia cotidiana.

El documento reconoce que, aunque existen valores comunitarios que promueven la convivencia, **no se han institucionalizado mecanismos educativos, culturales o participativos para fomentar una cultura de paz**. Esto genera un vacío en la prevención y gestión pacífica de los conflictos. En otras palabras, se carece de procesos sistemáticos de formación ciudadana para el diálogo, la mediación y la transformación de conflictos.

Por otra parte, aunque el tema no fue considerado el mayor problema para la mayoría, el Plan reconoce que **la libertad y seguridad son preocupación de las autoridades** y que la percepción de inseguridad sigue siendo relevante en ciertas regiones.

El Plan identifica una carencia de información interinstitucional y coordinación para atender conflictos de diversa índole. Por esta razón, se plantea el diseño de una agenda de atención a conflictos a través de mesas interinstitucionales.

El diagnóstico proporciona una base para justificar la existencia de componentes programáticos como **Conciliación Territorial, Agentes de Paz, Cultura de Paz** y otros ejes del Plan.

Aunque no aparece como un eje temático autónomo, la paz es presentada como una **dimensión transversal** en la planeación local, en la medida en que se asocia al bienestar, la seguridad ciudadana, la gobernabilidad democrática y los derechos humanos.

Conclusión

El Plan reconoce a la paz y la cultura de paz como **principios rectores del desarrollo**, aunque no desarrolla una política pública autónoma para su implementación. Aun así, establece las bases para promoverla a través de la educación comunitaria, la transformación de conflictos y la participación ciudadana.

4. Bases del Programa Paz Justicia y Bienestar

El programa se alinea a la agenda de la cultura de paz del Plan Estatal de Desarrollo. Se trata de una iniciativa novedosa del gobierno del Estado, la cual tiene como finalidad atender cuatro principales problemáticas:

- 1) ingobernabilidad y desorden social y violación de derechos humanos,
- 2) permanencia de los conflictos relacionados con temas agrarios,
- 3) aumento de violencia, discriminación y consumo de drogas en la juventud oaxaqueña,
- 4) Las mujeres oaxaqueñas sin pleno ejercicio de sus derechos humanos.

En atención a las cuatro problemáticas mencionadas se ubican cuatro ejes de atención respectivamente:

1) Paz territorial.

Orientado a la prevención y la resolución de conflictos agrarios y territoriales mediante la conciliación.

2) Hablamos no bloqueamos.

A diferencia de las acciones de gobiernos anteriores, en el actual se considera una prioridad el desescalamiento de la violencia social a partir de acciones dirigidas a cultivar una cultura de paz basada en los principios del diálogo, la civilidad y la concordia. Coloca en el centro de la cultura política la solución y toma de acuerdos por medio del diálogo y la conciliación, y abre mecanismos para que eso suceda a través de las mesas de inteligencia agraria, la conciliación agraria y las acciones de los delegados de paz dirigidas a evitar la toma de carreteras. Se apoya de la sensibilización a través de una campaña en medios de comunicación dirigida a la población en general y procesos de formación dirigidos al funcionariado público.

3) Para las oaxaqueñas.

Fomento a la autonomía, liderazgo, autocuidado y participación política de las mujeres.

4) Viviendo la paz.

Actividades educativas dirigidas a juventudes e infancias para que aprendan valores asociados a la paz.

5. Objetivo de la evaluación del programa

El objetivo es valorar el impacto que el Programa ha tenido en las personas y comunidades beneficiadas en términos de desescalamiento 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, cuyos objetivos son:

Objetivo general:

Contar con una valoración del desempeño del programa presupuestario en su ejercicio fiscal 2024, con base en la información entregada por las unidades responsables del Programa.

Objetivos específicos:

- 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.
- 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.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa derivados de las evaluaciones externas.
- Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto del programa.
- Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones.
- Contar con una Evaluación Integral del Desempeño del programa.

Metodología

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

La información fue reunida por la Instancia Técnica de Evaluación que la entregó al equipo a cargo de la evaluación.

6. Eje: Hablamos, No Bloqueamos

El eje Hablamos, no bloqueamos constituye una estrategia de intervención temprana frente a conflictos sociales y otra serie de problemáticas que irrumpen la paz social, particularmente aquellos que derivan en bloqueos carreteros, cierres institucionales o manifestaciones públicas. A través de la figura del “delegado de paz”, se busca establecer una presencia estatal activa en el territorio, con el fin de promover rutas de interlocución directa que eviten la escalada de las tensiones. Estos delegados operan con lógica itinerante y funciones de primer contacto, mediación y vinculación interinstitucional, procurando canalizar las inconformidades ciudadanas hacia cauces institucionales antes de que devengan en acciones disruptivas.

Entre los principales problemas detectados en la implementación del eje, se identifican la ausencia de lineamientos normativos claros, la ambigüedad en las funciones del delegado de paz, la falta de mecanismos de seguimiento sistemático, y la debilidad en la articulación con otras dependencias. Asimismo, se reportan limitaciones logísticas, cobertura insuficiente y una sobrecarga de funciones que impide a los operadores desempeñar eficazmente su rol. En el terreno, el personal enfrenta también expectativas ciudadanas difíciles de gestionar, al no estar siempre acompañado de soluciones materiales o respuestas institucionales inmediatas.

Contraste entre las percepciones de los servidores públicos y los documentos programáticos

El contraste entre el diseño programático y la implementación en territorio es significativo. Mientras que en los documentos oficiales el eje se presenta como un modelo innovador de contención y prevención de conflictos, basado en la escucha activa y la presencia estatal continua, en la práctica su ejecución revela algunas carencias operativas, fragilidad presupuestal, ambigüedad metodológica y baja institucionalización. El discurso del acompañamiento y la disuasión pacífica se encuentra con realidades de precariedad material, insuficiente coordinación interinstitucional y reconocimiento variable en la formalidad del rol del delegado.

Pese a estas limitaciones, la evaluación documenta rasgos positivos del eje. Destaca particularmente el valor simbólico y político de la presencia directa de representantes del gobierno en contextos de conflicto, lo cual ha contribuido en algunos casos a evitar bloqueos, disuadirlos o reducir su duración cuando ya se han presentado o evitar el escalamiento de demandas. Asimismo, se reconoce el compromiso del personal operativo, que muchas veces actúa con flexibilidad,

empatía y sentido de responsabilidad frente a las comunidades, incluso en condiciones adversas. La estrategia ha permitido también abrir espacios de interlocución en territorios que previamente estaban distanciados del aparato institucional.

Este capítulo se organiza en cuatro apartados. En los primeros tres se presentan los hallazgos del análisis de documentos programáticos. En el cuarto se ofrecen los resultados cualitativos derivados del grupo focal realizado con los operadores del eje, a partir de los principales bloques temáticos identificados. Finalmente, se plantean recomendaciones específicas para fortalecer el eje, atendiendo tanto los desafíos conceptuales como los operativos que se han identificado durante la evaluación.

6.1 Valoración del documento de Eje: “Hablamos, no bloqueamos”

1. PERTINENCIA

Pertinencia alta con el contexto estatal:

El documento presenta un diagnóstico contextualizado que reconoce la recurrencia de bloqueos como forma de protesta social en Oaxaca. Señala que entre 2009 y 2020, el 60% de las movilizaciones sociales registradas adoptaron esa modalidad, lo que ha generado tensiones entre el derecho a la protesta y el derecho al libre tránsito.

Justificación clara de la acción institucional:

El eje se propone **reducir el uso del bloqueo como forma inicial de presión para atraer la atención gubernamental**, visibilizando formas alternativas de resolución de conflictos y fomentando una cultura de paz mediante el diálogo.

Alineación con principios democráticos:

Reconoce el derecho a la libre manifestación, pero **plantea alternativas institucionales no coercitivas para transformar los repertorios de protesta que entran en tensión con la libre circulación de la ciudadanía**, lo que es coherente con los derechos humanos y con una gestión democrática del conflicto.

2. EFICACIA

Objetivos bien definidos:

El documento establece claramente:

Objetivos generales: disuadir el uso del bloqueo como vía prioritaria de protesta y con ello evitar el malestar subjetivo que ocasiona la obstrucción de la libre circulación en la ciudadanía

Objetivos particulares: construir percepción positiva del modelo de gobernanza, visibilizar alternativas comunitarias de mediación, evitar la polarización social

Componentes operativos incluidos:

Se presentan diversas herramientas para la implementación:

Mesas de diálogo comunitarios con actores locales.

Redes comunitarias de paz en 50 municipios prioritarios.

Cursos, manuales, programas de radio, cápsulas, folletos.

Talleres de comunicación y mediación.

Campaña en medios locales.

Limitación técnica:

Aunque las actividades están descritas, **no hay una matriz de resultados ni metas cuantificables**, ni se identifican responsables institucionales o cronogramas detallados.

3. EFICIENCIA

Ausencia de información presupuestaria:

No se incluye un apartado financiero. Con este documento no se podría evaluar **costos, eficiencia del gasto ni sostenibilidad presupuestal**.

Estructura operativa general, pero no definida:

No se detalla el número de participantes, el alcance de medios, ni indicadores de cobertura, lo que dificulta la proyección de costos y tiempos de ejecución.

Uso previsto de medios de bajo costo y alta penetración comunitaria:

El programa contempla radios comunitarias, carteles, pegatinas, cursos, y trabajo con sindicatos de transporte, lo que podría resultar eficiente si se gestiona con articulación local.

4. IMPACTO

Impacto potencial transformador a nivel comunitario:

La estrategia tiene potencial para incidir en la **transformación de repertorios de protesta**, en la reconstrucción del tejido comunitario y en la legitimación institucional, al fomentar prácticas de diálogo y mediación.

El impacto aún no es demostrable:

Se señalan los beneficios esperados, pero **no se incluyen indicadores base ni de resultado**, por lo que debe verificarse empíricamente la transformación producida en su Fase 1 (jun-dic 2023) y proyectar con claridad el alcance de las siguientes fases.

5. SOSTENIBILIDAD

Enfoque comunitario con base territorial:

La instalación de redes locales, comités de paz y mediadores comunitarios en 50 municipios permite construir bases sostenibles si se articulan con estructuras municipales y comunitarias existentes.

Dependencia del impulso político del actual gobierno:

El documento no señala mecanismos para su **institucionalización normativa o multianual**, lo cual limita su permanencia más allá de una administración.

6. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Narrativa clara y empática:

El programa busca comunicar que el gobierno “abre sus puertas”, que “las demandas son oportunidades de transformación” y que “el diálogo es un camino legítimo y viable”.

Diseño de mensajes con tono amigable, institucional y comunitario:

El estilo comunicacional está bien definido: sereno, empático, transparente, dirigido a una audiencia de 30 a 60 años en zonas con alta frecuencia de bloqueos.

CONCLUSIÓN

El documento del eje “Hablamos, no bloqueamos” presenta una **propuesta coherente y pertinente** con el contexto oaxaqueño. Plantea una **estrategia de comunicación social con enfoque de cultura de paz**, que reconoce los derechos ciudadanos y promueve rutas alternas de resolución de conflictos. Llama la atención que el documento solo menciona la estrategia de comunicación social sin establecer una conexión directa con la labor que realiza el cuerpo de delegados de paz. La labor realizada por el cuerpo de delegados de paz debiera ser vinculante a este eje.

Sin embargo, **para su evaluación y seguimiento institucional, el documento requiere ser complementado con elementos técnicos clave**: indicadores, presupuesto, metas, cronograma, actores responsables y mecanismos de evaluación participativa.

Seguimiento de aspectos susceptibles de mejora:

Solicitar una **matriz de resultados** con objetivos, cronograma de actividades, metas, indicadores y presupuesto.

Articular el eje a las mesas de diálogo realizadas por los delegados de paz, así como las mesas de inteligencia agraria, para estimar el impacto que tiene la campaña en medios y la capacitación en mediación de paz dirigida al funcionariado público.

Necesario integrar indicadores de gestión que den cuenta del número de mesas de diálogo instaladas por año, temáticas abordadas y resultados de cada mesa. Si se llegó a acuerdos, especificar cuáles fueron. A partir de la ubicación de los conflictos que se abordan en las mesas, monitorear su comportamiento cada año y así evaluar si se resuelven o permanecen latentes.

Se requiere especificar los perfiles de las personas a quienes se capacitó en los talleres de comunicación y mediación, las dependencias de gobierno en las que trabajan y acciones que demuestran que aplican los conocimientos adquiridos.

Incluir descripción de las actividades que han sido llevadas a cabo por las redes instaladas en los municipios y plan de seguimiento a su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Integrar los aprendizajes de la Fase 1 para una **evaluación de resultados comparables** entre fases.

Incorporar una **línea base de percepción ciudadana** sobre el conflicto, el gobierno y los bloqueos.

Asegurar la **institucionalización normativa** del eje como política de largo plazo, no como campaña temporal.

Establecer un **mecanismo de evaluación participativa**, con actores comunitarios, académicos e institucionales.

Vincular la estrategia de comunicación social a la labor desempeñada por los delegados de paz.

Diseño a largo plazo de un modelo de **servicio de profesionalización carrera** que permita profesionalizar la labor desempeñada por el cuerpo de delegados de paz.

Reajuste de la partida presupuestaria para que los salarios del personal operativo que conforma el cuerpo de delegados de paz sea justo en relación con el nivel de exigencia e inseguridad al que se exponen durante el ejercicio de sus cargos.

6.2 Valoración del documento del curso de Mediación para Agentes de Paz.

1. PERTINENCIA

Alta pertinencia contextual:

El curso responde a uno de los desafíos estructurales identificados por el programa: la necesidad de fortalecer capacidades comunitarias en mediación para la transformación pacífica de conflictos. Atiende el contexto oaxaqueño, históricamente marcado por la movilización social y conflictos agrarios.

Público objetivo bien definido:

Se dirige a delegados regionales, conciliadores agrarios, funcionarios públicos, integrantes de OSC, docentes, estudiantes y ciudadanía en general interesada en la mediación comunitaria. Esto amplía el espectro de impacto territorial y sectorial.

Fundamento conceptual claro:

Aborda la mediación como política de bienestar social y cultura de paz, articulando derechos humanos, dignidad, diálogo y transformación no violenta del conflicto.

2. EFICACIA

Diseño curricular sólido:

El curso se compone de **7 módulos** temáticamente articulados, con contenidos pertinentes que abarcan desde el diagnóstico de la conflictividad social hasta herramientas específicas de intervención comunitaria:

Módulo	Tema
1	Conflictividad social en Oaxaca
2	Cultura de paz
3	Paz y bienestar
4	Rol del agente de paz
5	Herramientas del mediador
6	Intervención comunitaria
7	Cierre y entrega de proyectos

Cuerpo docente de alta especialización:

Incluye académicos y profesionales con experiencia internacional y nacional en mediación, resolución de conflictos, cultura de paz y derecho. Esto **refuerza la legitimidad y calidad técnica** del proceso formativo.

Requiere evaluación del impacto pedagógico:

Aunque se establecen objetivos claros, en la edición 2024 **no se presenta evidencia cuantitativa o cualitativa de los aprendizajes adquiridos** ni de la aplicación práctica de los contenidos en territorio.

3. EFICIENCIA**Formato digital y accesible:**

Las sesiones se impartieron vía Zoom y a través de la **plataforma Aulas de Paz**, lo que reduce costos logísticos y permite mayor cobertura. Se utilizaron materiales didácticos complementarios (lecturas, audios, videos), y se proporcionó acompañamiento técnico.

No se especifica costo por participante ni presupuesto total:

Para evaluar la eficiencia institucional, se requiere conocer **costos estimados por hora/herramienta/material/persona capacitada**, lo cual no aparece en el documento.

4. IMPACTO**Modelo de formación con proyección territorial:**

Se exige a cada participante la elaboración de un **proyecto de intervención comunitaria**, lo cual favorece la **aplicación local inmediata** del conocimiento adquirido.

Valor curricular con aval institucional:

El curso cuenta con certificación de la **ASID/MASC**, la **Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UABJO**, la **SEGO** y el **Secretariado Ejecutivo de Seguridad Pública**, lo que refuerza su credibilidad y posibilidad de ser reconocido en convocatorias y procesos laborales.

No se incluye evidencia de evaluación del seguimiento a proyectos comunitarios generados:

No se presenta información sobre cuántos proyectos se ejecutaron, en qué municipios, con qué resultados o continuidad.

5. SOSTENIBILIDAD

Plataforma digital propia (“Aulas de Paz”)

La existencia de una plataforma web propia (<https://aulasdepaz.org/>) permite replicar el curso, ampliar su alcance y conservar los materiales educativos.

Depende de sostenimiento técnico y presupuestal de la SEGO:

El éxito futuro del curso depende de que la Dirección de Cultura de Paz de SEGO cuente con recursos humanos y financieros para mantener actualizada la plataforma y capacitar nuevas generaciones.

Carece de un plan a largo plazo para transversalizar y dar seguimiento a la formación en gestión positiva de los conflictos al interior de las dependencias del gobierno estatal.

CONCLUSIÓN

El curso de formación para agentes de paz es un componente **técnicamente bien estructurado**, con **alta pertinencia** para el contexto de Oaxaca. Cuenta con **contenidos sólidos, facilitadores calificados** y un modelo de implementación que favorece la apropiación territorial del enfoque de cultura de paz.

Sin embargo, para su **evaluación institucional integral**, es necesario contar con información adicional sobre:

Indicadores de aprendizaje.

Número de participantes por módulo y por municipio.

Evaluación de impacto de los proyectos de intervención comunitaria.

Costos de implementación por cohorte.

Seguimiento de aspectos susceptibles de mejora:

Solicitar una **evaluación sistemática de resultados** (cantidad de personas formadas, calidad de intervenciones generadas, seguimiento comunitario).

Requerir una **estimación de costos por participante** y por módulo, para evaluar eficiencia del gasto público.

La dirección de cultura de paz es estratégica para la implementación del Programa en cada una de las instancias del gobierno de la entidad, a través de la capacitación y difusión que realiza.

Las capacitaciones realizadas abonan a la sensibilización del funcionariado sobre cultura de paz; no obstante, carecen de una continuidad y secuencia clara a corto, mediano y largo plazo. Para consolidar la capacitación será indispensable un mapeo de las dependencias que atienden problemáticas vinculantes a la construcción de paz, la seguridad y la justicia. Plantear un programa general de

formación con etapas de implementación y seguimiento, de manera que los contenidos refuercen la atención que las instancias brindan, promoviendo el principio del diálogo de la cultura de paz. Posterior a la capacitación es recomendable una etapa de monitoreo.

No queda clara cuál es la función estratégica de la capacitación dentro del eje en el que ha sido implementada y cómo se articula con las campañas hablamos no bloqueamos y comunicando la paz. Se trata, por un lado, de acciones que van dirigidas a sensibilizar a la ciudadanía sobre la cultura del diálogo y por otro, la capacitación del funcionariado con herramientas en gestión de paz que les permitan dar mejor respuesta a los conflictos que atienden. El vínculo entre cada una de esas tres acciones debería ser consistente, de lo contrario parecen separadas, se empobrece su potencial y visión de transformación esperada.

Dado que el funcionariado en áreas estratégicas para la gobernabilidad ha recibido capacitaciones de parte de la Dirección de Cultura de paz, un indicador de impacto de las capacitaciones debe contemplar mejoras en la atención que brinda el funcionariado.

El eje se fortalecería si se vincula a las funciones que realizan los delegados de paz a través de las mesas de diálogo, dada la pertinencia del trabajo que realizan en términos de gestión de la conflictividad y que también han sido capacitados por la Dirección de Cultura de Paz.

Promover la **institucionalización del curso en el currículo de formación de funcionarios municipales y conciliadores agrarios.**

Asegurar la **continuidad multianual de la capacitación**, con nuevas cohortes y seguimiento de generaciones anteriores.

Fortalecer los mecanismos de **monitoreo del impacto comunitario** de las intervenciones generadas por los egresados del curso. Se sugiere una encuesta de seguimiento a egresados, a corto, mediano y largo plazo, para evaluar el impacto de la capacitación en las acciones que realizan.

6.3 Valoración de la acción denominada “Oaxaca: comunicando la paz”.

1. PERTINENCIA

Alta alineación con el enfoque programático:

La acción “Oaxaca comunicando la paz” tiene como objetivo **difundir, posicionar y legitimar los ejes del programa de paz** mediante un medio de comunicación de amplio alcance (CORTV). Está alineada con el eje de gobierno “Nuevo pacto social para la convivencia pacífica y segura”.

Reconoce el rol del conflicto como oportunidad:

Desde la narrativa institucional, el programa promueve la conflictividad no como amenaza, sino como posibilidad de transformación social mediante el diálogo, la empatía y la escucha.

Construcción de ciudadanía desde la comunicación pública:

La estrategia busca abrir espacios mediáticos que **vinculen a la ciudadanía con el gobierno**, visibilizando acciones de paz y promoviendo una cultura cívica.

2. EFICACIA

Objetivos claros y estructura programática definida:

La serie televisiva en formato de revista/entrevista tiene:

Periodicidad quincenal (cada martes).

Duración: 57 minutos por programa.

Formato: secciones en vivo (entrevistas) y cápsulas grabadas.

Secciones dedicadas a cada uno de los **cuatro ejes del programa de paz**.

Espacio de Vox populi para incluir voces ciudadanas.

Temas relevantes y cobertura temática completa:

Los temas abordados son pertinentes y cubren áreas clave como:

Violencia política contra mujeres.

Conflictividad agraria.

Cultura de paz en juventudes.

Intervenciones comunitarias.

Arte y cultura como herramientas de paz.

Presencia institucional destacada:

Participan titulares y directores/as de áreas estratégicas de SEGO, SIPINNA, la Junta de Conciliación Agraria, CDPAZ, y otras dependencias clave.

Ausencia de matriz de indicadores de resultado:

No se definen objetivos operativos con indicadores de logro ni métricas de percepción o cambio de comportamiento esperadas.

3. EFICIENCIA**Aprovechamiento de infraestructura pública (CORTV):**

La producción se realiza en estudio estatal, con recursos humanos y técnicos existentes, lo que **reduce costos logísticos y operativos**.

Estrategia multicanal:

La difusión se da a través de televisión en vivo, redes sociales de SEGO, canal de YouTube y Facebook, lo cual **amplía el alcance y democratiza el acceso**.

Datos de audiencia (agosto-noviembre 2024):**8 emisiones****35,053 reproducciones totales**

YouTube: 1,914

Redes SEGO: 18,348

CORTV Facebook: 14,791

No hay estimación de costo por impacto ni evaluación de retorno social:

Sería necesario calcular cuántos recursos se destinaron a producción y cuánto costó cada impacto (view o reproducción efectiva), para estimar su eficiencia.

4. IMPACTO**Impacto mediático inicial documentado:**

Se reporta un total de **más de 35 mil visualizaciones** en 8 emisiones, lo que indica un **nivel de alcance significativo**, aunque sin segmentación por audiencia ni por región.

Construcción de imagen gubernamental positiva:

El programa ha funcionado como **mecanismo de legitimación institucional**, mostrando a SEGO como promotora de diálogo, atención social y no represión.

Falta de evaluación cualitativa del cambio en percepciones:

No se mide si la audiencia **comprendió, retuvo o modificó actitudes** hacia el conflicto o el gobierno. No hay herramientas de retroalimentación ciudadana ni encuestas de percepción.

5. SOSTENIBILIDAD

Diseño replicable:

El formato televisivo es adaptable a nuevos temas, dependencias e invitados. Puede mantenerse o extenderse como política comunicacional permanente.

Dependencia presupuestal no reportada:

No se presentan estimaciones sobre el presupuesto total requerido para su mantenimiento (pago de producción, personal, promoción, etc.).

No se mencionan convenios formales con CORTV:

Se sugiere revisar si existe un acuerdo marco o convenio institucional que garantice la continuidad de la serie durante el sexenio.

CONCLUSIÓN

“Oaxaca comunicando la paz” es una **acción innovadora de comunicación pública**, alineada con el enfoque de cultura de paz y gobernanza democrática del programa estatal. Su diseño **es técnicamente sólido**, su ejecución **ha sido consistente**, y su impacto inicial **es demostrable en términos de visibilidad y alcance**.

Sin embargo, **para poder evaluarlo integralmente**, es necesario fortalecer la medición de impacto, estimar su costo-eficiencia, y establecer mecanismos de sostenibilidad multianual.

Recomendaciones

Construir una **matriz de indicadores de resultado** y percepción ciudadana asociada a esta estrategia.

Promover una **evaluación cualitativa de audiencias**, para medir comprensión, retención y percepción del programa.

Estimar y reportar el **costo total de producción y costo por impacto** (CPM) para evaluar eficiencia.

Formalizar la acción como **programa institucional de comunicación pública**, mediante acuerdo con CORTV.

Incluir a actores comunitarios, mujeres, juventudes y organizaciones sociales en futuras emisiones para fortalecer el **diálogo horizontal**.

Delimitar los temas abordados, de tal manera que sea evidente la conexión con la temática central del eje “hablar no bloquear,” puesto que los temas tratados se

dispersan y atienden de manera muy superficial lo que implica una cultura del diálogo pacífico, asumiendo nuevas tareas y compromisos como funcionariado.

6.4 Análisis cualitativo del eje “Hablamos, no bloqueamos”.

1. Objetivos de esta fase

1.1 Realizar un focus group con los servidores públicos que implementan el eje en territorio. Se contó con la participación de siete delegados de paz y el subsecretario de gobierno.

1.2 Utilizar el material del focus group como insumo cualitativo para valorar la pertinencia, eficacia, limitaciones y alcances del eje “Hablamos, no bloqueamos”, desde la perspectiva de sus operadores en territorio.

2. Metodología de análisis

Codificación temática de las transcripciones para agrupar las voces en torno a los ejes propuestos (ver Tabla 1).

Extracción de citas o paráfrasis clave con identificación del servidor hablante.

Contraste con documentos programáticos, gráficos y materiales institucionales ya analizados en este apartado.

Redacción de conclusiones dirigidas a la Instancia Técnica de Evaluación con:
Hallazgos cualitativos.

Valoración del diseño e implementación del eje.

Recomendaciones de mejora.

Análisis de voces de participantes

Bloque temático 1. Funciones del delegado y formas de intervención

1.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes describen una serie de funciones operativas que se alejan de la lógica tradicional burocrática. La figura del delegado territorial actúa como primera línea de respuesta institucional, con tareas que incluyen monitoreo temprano, atención presencial en campo, instalación de mesas de diálogo y coordinación interinstitucional. Esta actuación implica una alta demanda de disponibilidad horaria, movilidad y capacidad de interlocución directa con actores sociales en tensión. Se subraya que la intervención se realiza generalmente de forma inmediata, sin intermediación formal previa.

1.2 Citas textuales clave

“La función de nosotros como delegados es acercarnos de manera inmediata.”
(Adriana Valseca, Delegada regional)

“Nos trasladamos con los manifestantes a las mesas de diálogo que realizamos.”
(Adriana Valseca, Delegada regional)

“Nosotros desde muy temprano tenemos que estar activos.” (Hablante 7)

“Nosotros empezamos a partir de todos los días a las 5 o 6 de la mañana, se envía un reporte, tenemos otro a las 12, tenemos a las 8...” (Hablante 7)

“La presencia del delegado en territorio sí ayuda mucho.” (Hablante 3)

“Se vuelve como un gestor, una persona que vincula, que explica.” (Hablante 3)

1.3 Interpretación

El perfil operativo del delegado de paz social responde a una lógica de intervención territorial directa, móvi, y continua. No solo se espera de ellos una reacción rápida ante situaciones emergentes, sino también una presencia que transmita institucionalidad, escuche demandas y active mecanismos de respuesta. Estas funciones configuran una figura de intermediación política no convencional, que mezcla capacidades técnicas, sociales y comunicativas. A su vez, la figura del delegado parece encarnar una estrategia estatal de proximidad que intenta reducir el uso de la fuerza o el escalamiento de conflictos por vías tradicionales.

Bloque temático 2. Metodología de trabajo y ruta de actuación

2.1 Tendencias discursivas identificadas

Cuando el eje se constituyó implicó partir de cero. Fue necesario innovar las funciones. Los delegados de paz suplieron a los comisionados estatales, quienes en sexenios anteriores no tenían presencia territorial. A diferencia de los comisionados, los delegados de paz actúan en territorio y su misión central es instaurar una cultura de paz por medio del diálogo en escenarios de conflictividad social. La metodología de trabajo la han ido construyendo sobre el camino. La curva de aprendizajes en la implementación de los protocolos de actuación incluye aspectos técnicos sobre los reportes diarios que deben enviar al Secretario de Gobierno, los procedimientos para la instalación de mesas de diálogo, el uso de repertorios y herramientas de mediación, hasta la formulación de acuerdos y la coordinación interinstitucional. Reconocen que antes no tenían la formación requerida para desempeñarse en el cargo, que la han ido adquiriendo y que están ávidos de recibir una capacitación sobre gestión de paz y mediación, especializada y adaptada al contexto local. Han recibido

capacitaciones que se quedan en el límite de cuestiones muy básicas sobre la cultura de paz y que no responden del todo a sus necesidades en campo.

2.2 Citas textuales clave

“Considero que si es necesario profundizar en talleres de capacitación, pero tenemos un tema de que se tuviera cuidado en los contenidos a impartirse, pues Oaxaca es muy difícil porque las estructuras sociales incluso hasta el idioma es diferente, entonces no sé si a través de ustedes que son expertos en antropología social en el país, que es más de acuerdo a la realidad de nuestro país, de nuestro estado pudieran capacitar a los delegados, un taller práctico, tampoco extender mucho los talleres un taller de, como el delegado está 24-7 y el conflicto también, el delegado está a disposición del conflicto prácticamente, entonces a veces es difícil programar una mesa, una clase a las 6, 7 incluso de la noche, es un poco complicado, no sé, buscar un mecanismo ahí, esté al alcance del... que tenga las herramientas para las dudas de los delegados, que de las herramientas a lo mejor estamos pidiendo mucho, pero esa es la necesidad que hay en campo, muchas veces sí participamos en alguna ocasión en un curso donde definiciones teóricas, algo que pues llegas a campo y no te vas a poner a exposición sobre la paz con la población, sino que la población quiere respuestas específicas, el machete pues no te vas a parar a decirles espera, hoy te vengo a hablar de paz o temas así sino herramientas no sé, que se les enseñe cómo desglosar los artículos.”

“Es una nueva estrategia de atención que nosotros implementamos como gobierno del estado, ningún delegado tuvo antes un curso para ir atendiendo. Claro, ninguno es improvisado también, por supuesto, hemos crecido y hemos vivido de cerca Oaxaca”

“Y evidentemente la metodología durante estos tres años se ha pulido. Ya sabemos que los delegados a partir de diciembre, a partir de noviembre deben estar preparados para el tema de cambio de autoridades que inicia en enero. Las acreditaciones junto con la subsecretaría de fortalecimiento municipal ya se están calendarizando. ¿Qué indica eso? Que todas las autoridades vienen a Oaxaca a acreditarse y después vienen las agencias municipales y después vienen los conflictos. ¿Por qué? Por la distribución de recursos municipales. Pero a ver... Y a medio año también ya tenemos otro tema muy monitoreado. Vienen los incendios. Inundaciones, deslaves; ya tenemos como un monitor, por así decirlo, anual, en donde estallan ciertos conflictos.”

2.3 Interpretación

Apostar a la profesionalización del cuerpo de delegados de paz es fundamental para mejorar sus funciones y asegurar la sostenibilidad del eje. Los perfiles no cuentan con una formación especializada en mediación. Han ido improvisando y aprendiendo una vez estando en campo, en el día a día. Identifican una

diversidad muy amplia de problemáticas que atienden y las temporalidades con las que algunas problemáticas se presentan, esto les permite anticiparse y tener mejores mecanismos de respuesta.

Bloque temático 3. Riesgos operativos

3.1 Tendencias discursivas identificadas

Inestabilidad en la estructura programática que se refleja en un presupuesto acotado. Mencionan percibir salarios que no corresponden con el nivel de exigencia y riesgo al que se enfrentan y que afecta la calidad del servicio que brindan, en tanto se da una continua rotación de perfiles.

3.2 Citas textuales claves

“Otra problemática que tenemos, pues es un poco la rotación de delegados, ¿no? Ha habido mucha rotación”

“Yo no me imagino una persona retenida y que te aguante el día siguiente a otra retención... no están preparadas de alguna manera para afrontar esos conflictos”

“Un ejemplo rápido, a nosotros nos retuvieron en una comunidad llamada Juquila Mixes, mi compañera delegada con la que iba empezó a ponerse muy nerviosa. Inmediatamente lo único que me dijo es: "Yo ya no quiero regresar a este tipo de temas", por favor hable con las autoridades, necesito salir de acá.”

“Hay un déficit presupuestal, sí, sí lo tenemos que mencionar. Es una constante lo que nos mencionan los delegados, el vehículo, el combustible, el vehículo. El recurso es muy limitado, operamos con muy poco.”

“El ingreso del delegado, yo considero que es un poco bajo para el nivel de riesgo, al que se exponen. El día de ayer 2 delegados diferentes encontraron conflicto en su región, fueron, los retienen, la población retiene al delegado para ejercer presión por el tema de distribución de recursos... Otro tema, un enfrentamiento armado entre dos comunidades en la Sierra Sur... a los delegados no les permitieron la salida, después de mucho negociar, incluso una compañera que fue la retienen, fue con el delegado de paz de la zona. Los dejan salir a la una de la madrugada, entonces los delegados se exponen a mucho y la verdad sí quiero reconocer a mis compañeros delegados porque es más por amor a Oaxaca, un compromiso, que en realidad por una cuestión económica. Y el secretario lo sabe, el secretario les reconoce también a los delegados el hecho de que muchas veces arriesgan el físico... El delegado funciona como garantía para que las comunidades no se enfrenten, muchas veces el delegado tiene que estar ahí con un grupo primero, con el otro grupo después para platicar, para concientizar, para generar acuerdos.”

3.3 Interpretación

Es difícil operar una política pública que no cuenta con una base presupuestal segura. Los delegados se enfrentan a situaciones de mucho riesgo. Quienes aceptan ejercer el cargo lo hacen prácticamente por una convicción política, porque en realidad es un trabajo insuficientemente pagado que requiere mucha dedicación y compromiso. Una rotación continua de los delegados debilita su legitimidad en los contextos donde actúan, por lo cual se considera necesario perfilar un plan que a mediano y largo plazo permita mejorar sus derechos e incentivos laborales, al mismo tiempo que se apueste a su profesionalización. Resultaría de gran utilidad generar espacios de encuentro entre las y los delegados, que permitan entre ellos el intercambio de experiencias y recursos empíricos. De igual manera, requieren de espacios de contención y valoración de sus prácticas para tener elementos con los cuales poder continuar su labor sin llegar al desgaste. La Dirección de cultura de paz tiene las cualidades para realizar esas tareas de acompañamiento.

Bloque temático 4. Límites del programa y promesas no cumplidas.

4.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes reconocen explícitamente los límites del programa en cuanto a su capacidad resolutoria. Enfatizan que no está en sus funciones prometer obras, recursos ni dar respuestas materiales inmediatas. Esto genera tensiones con la ciudadanía, que frecuentemente asocia la presencia institucional con soluciones concretas. También se evidencian dificultades en la gestión de expectativas: en algunos casos, las intervenciones del programa son mal interpretadas como promesas, lo que acarrea reclamos posteriores y puede incluso minar la legitimidad de los delegados.

4.2 Citas textuales clave

“Hay demandas que no son nuestra competencia, como obras, recursos, caminos... no nos corresponde y lo explicamos.” (Hablaante 3)

“El gran reto es que no somos la instancia que va a resolver.” (Hablaante 3)

“La gente espera que les resolvamos todo. Pero no podemos hacer eso.” (Hablaante 2)

“A veces ya hasta que hay promesa de obra... cuando no se cumple, ya no quieren hablar con nosotros.” (Hablaante 2)

“A veces nos piden recursos para la graduación, para rastrear calles... y hay que explicar que eso no es función nuestra.” (Adriana Valseca)

4.3 Interpretación

Este bloque revela la tensión estructural entre la función institucional del programa —basada en el diálogo y la intermediación— y la expectativa ciudadana de solución material. La capacidad del programa para sostener su legitimidad radica en gran medida en cómo maneja esta frontera: brindar atención y canalización sin asumir compromisos que no puede cumplir. El programa debe, por tanto, lidiar con una doble exigencia: ser eficaz en evitar el conflicto sin convertirse en un gestor de promesas imposibles. Esta paradoja genera riesgos de desgaste institucional y desconfianza comunitaria si no es adecuadamente gestionada.

Bloque temático 5. Evaluación del enfoque territorial

5.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes valoran positivamente la territorialización del programa, en tanto les permite responder con rapidez, conocer el terreno, construir vínculos de confianza con actores clave y activar redes institucionales de manera más eficiente. El enfoque territorial es percibido como una ventaja que permite anticiparse a los conflictos, detectar señales de alerta y operar con mayor sensibilidad ante el contexto sociopolítico local. Sin embargo, también se reconoce que la eficacia de este enfoque depende del nivel de articulación entre delegados, dependencias y liderazgos comunitarios.

5.2 Citas textuales clave

“La territorialización nos permite conocer mejor los problemas y actuar con más rapidez.” (Hablaante 3)

“La ventaja es que ya conocemos a los actores, a los grupos, a las agencias, y eso ayuda mucho.” (Hablaante 5)

“Al estar en campo podemos detectar antes si algo va a escalar.” (Hablaante 6)

“Es muy diferente estar en la oficina que estar ahí, donde ves las caras, escuchas, entiendes mejor lo que está pasando.” (Hablaante 4)

“Nosotros mismos hacemos un monitoreo desde temprano, y con eso vemos dónde puede haber un foco rojo.” (Hablaante 7)

5.3 Interpretación

El enfoque territorial es central en la operatividad del programa. Más allá de una distribución geográfica del personal, lo que se pone en juego es una estrategia de inserción local que combina inteligencia social, construcción de vínculos y presencia oportuna. La territorialidad permite intervenir no solo con conocimiento del terreno, sino también con legitimidad construida en el trato

directo. Esto transforma la figura del delegado en una bisagra entre el Estado y la comunidad, cuya eficacia depende de su enraizamiento y de su capacidad de activar respuestas antes de que el conflicto escale.

Bloque temático 6. Impacto percibido del programa

6.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes señalan que, a pesar de los límites institucionales y presupuestales, el programa ha tenido un impacto tangible en la disminución de bloqueos y en la contención de tensiones sociales. Se destaca su capacidad para intervenir de manera temprana, encauzar demandas sin violencia y fortalecer los canales de diálogo. Aunque el impacto no siempre es visible en términos de resultados materiales, sí se reconoce una mejora en la relación Estado-sociedad y una reducción en la frecuencia de eventos conflictivos. En algunos casos, también se ha logrado transformar la percepción ciudadana sobre la función del gobierno.

6.2 Citas textuales clave

“Sí se ha logrado disminuir los bloqueos. Ya no se llegan a esos extremos como antes.” (Hablante 2)

“Hemos logrado que algunas comunidades ya no vean el bloqueo como única salida.” (Hablante 3)

“La gente empieza a ver que sí hay quien los escuche antes de que se enojen más.” (Hablante 5)

“Yo diría que sí se nota: menos bloqueos, más diálogo, más presencia del Estado en campo.” (Hablante 1)

“Se han evitado varias tomas de caseta gracias a que llegamos antes y abrimos canales.” (Adriana Valseca)

“En el pasado eran bloqueos de dos días, tres días, ¿no? Ahora duran dos horas.”

“Hemos logrado reducir a horas. A lo mejor en lo que se traslada el delegado de un municipio a otro, es eso, o si está muy lejos en lo que nos contestan los líderes sociales, tenemos bloqueos de media hora... nos avisan los líderes, -voy a bloquearte en una hora, ya nosotros hablamos con ellos y les decimos no bloquees,- te propongo esta mesa, dicen -está bien acepto la mesa,- no hay bloqueo a veces nos dicen se va acercar mi gente pero no vamos a bloquear, está bien aquí los atendemos, se les resuelve y ya no hubo bloqueo.

6.3 Interpretación

El impacto percibido se manifiesta más en el plano simbólico, relacional y preventivo que en la transformación estructural de las condiciones que generan el conflicto. El programa funciona como una instancia de amortiguamiento, en la que la intervención directa, el reconocimiento institucional y el acompañamiento generan un efecto de contención. En este sentido, el programa actúa como mecanismo de disuasión y reconocimiento, más que de resolución, pero ello basta para generar efectos importantes en la gobernabilidad territorial.

Bloque temático 7. Estrategias de intervención

7.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los operadores del programa enfatizan que su estrategia principal consiste en el acercamiento directo, el monitoreo anticipado y la construcción de confianza con actores clave en el territorio. Se privilegia el diálogo en sitio, la apertura de mesas con presencia institucional y la articulación con otras dependencias para canalizar demandas. La rapidez en la respuesta, el conocimiento del terreno y la creación de redes informales son vistos como elementos cruciales. Además, se reconoce que muchas intervenciones se resuelven sin recursos materiales, sólo mediante presencia, escucha y gestión.

La importancia de la labor que realizan radica en que validan la existencia de inconformidades respecto a problemáticas diversas que merman la paz social.

En los hechos, no resuelven enteramente los conflictos, sino más bien generan una ruta de atención para contenerlos y derivarlos hacia soluciones, canalizando sus demandas a otras instancias con competencias en la reparación de las cuestiones estructurales, políticas o institucionales que detonan el malestar social.

7.2 Citas textuales clave

“No llevamos dinero, no llevamos recursos, lo que llevamos es palabra, gestión, y eso también tiene fuerza.” (Hablaante 1)

“Desde temprano empezamos a monitorear qué puede escalar y nos movemos antes de que truene.” (Hablaante 3)

“No es llegar con la solución, sino generar confianza y abrir el diálogo.” (Hablaante 2)

“Cuando llegamos, hacemos primero un sondeo de qué está pasando y con quién se puede hablar.” (Hablaante 4)

“Muchos de los casos se resuelven ahí mismo, sin que llegue más gente, solo con presencia y diálogo.” (Hablante 6)

“El vínculo con CAPUFE y Guardia Nacional nos permite actuar más rápido en casetas.” (Adriana Valseca)

“Muchas veces lo único que quieren es que se les escuche, que se les aclare. aclarar si se puede resolver esa petición de acuerdo a lo que ellos solicitan o no. Entonces, muchas veces con que se les escuche se dan ellos por satisfechos.”

7.3 Interpretación

Las estrategias de intervención del programa no descansan en la provisión de bienes o servicios, sino en el ejercicio político de la escucha, la representación estatal directa y la mediación interinstitucional. Esta lógica de intervención relacional permite contener el conflicto al intervenir en los primeros momentos de su escalamiento. La eficacia del programa parece residir en su capacidad para activar redes, ocupar espacios de interlocución antes vacíos y ofrecer una respuesta empática que, sin resolver necesariamente la demanda, cambia el tono del conflicto.

Bloque temático 8. Tensiones en campo

8.1 Tendencias discursivas identificadas

Las intervenciones revelan que las y los operadores enfrentan múltiples tensiones al momento de intervenir en territorio. Estas tensiones provienen tanto de las expectativas ciudadanas desbordadas como de las limitaciones institucionales para dar respuesta. Se mencionan escenarios de alta conflictividad donde hay riesgo físico, rechazo a la interlocución, o presión para prometer soluciones inmediatas. Asimismo, emergen tensiones internas al programa, como la falta de recursos logísticos, la ineficacia de otras dependencias para concretar acciones que solucionen los conflictos, o la dificultad para sostener una presencia continua. A esto se suma la sospecha o desconfianza de actores comunitarios, que muchas veces vinculan la intervención con intereses políticos o partidistas.

8.2 Citas textuales clave

“Hay veces que la gente ya no quiere hablar, ya está enojada, ya bloqueó, y a nosotros nos toca llegar en ese momento.” (Hablante 1)

“En algunas comunidades hay rechazo. Piensan que venimos a prometer o que traemos línea política.” (Hablante 4)

“No siempre contamos con el respaldo de las otras áreas. Llegamos solos y no podemos resolver.” (Hablante 2)

“Es riesgoso. A veces estamos en medio de grupos que están muy tensos, y no hay garantías de seguridad.” (Hablaante 5)

“La expectativa es muy alta. Quieren que resolvamos de inmediato, y no siempre es posible.” (Hablaante 3)

“Algunas dependencias no entienden el enfoque del programa y eso genera fricciones.” (Hablaante 6)

“En una comunidad solicitan la repartición física del dinero en efectivo del ramo 33.4, cuando la disposición legal no permite que ese recurso se distribuya de esa manera, pero ellos lo quieren así. Ya se llevaron a nuestro delegado ayer, lo soltaron en la madrugada, pero ahorita ya se volvieron a instalar. Entonces ya no sé cuántas veces los he atendido, los he atendido... 7, 8 ocasiones con este mismo tema y se les explica que no se puede porque la normativa no te permite que ese dinero se retire y que se disperse en efectivo, ese dinero se tiene que dispersar y se tiene que comprobar, pero pues ellos dicen, dame mi dinero en efectivo” (hablaante 7)

8.3 Interpretación

El trabajo de campo del programa se realiza en condiciones de alta complejidad, donde la figura del operador territorial está constantemente expuesta a demandas contradictorias. Se espera que medie, que resuelva, que garantice resultados, pero sin contar con herramientas materiales ni con respaldo interinstitucional suficiente. Estas tensiones estructurales colocan al operador en una posición vulnerable, tanto frente a los actores comunitarios como frente a su propia institucionalidad. La gestión de estas tensiones se convierte en parte sustancial del quehacer del programa.

Bloque temático 9. Valoración ciudadana

9.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes reconocen que la percepción ciudadana del programa ha ido cambiando conforme se implementa de manera sostenida. Aunque en un inicio hubo desconfianza o escepticismo, muchos actores comunitarios valoran positivamente la presencia directa del Estado, el trato respetuoso y la disposición al diálogo. Se destaca que, incluso cuando no hay soluciones materiales, la ciudadanía aprecia el ser escuchada y tomada en cuenta. No obstante, también se señala que esta valoración depende de la continuidad de la atención y de que las gestiones tengan algún tipo de resultado visible, aunque sea mínimo. Se percibe que la legitimidad del programa se construye en el terreno, en cada encuentro cara a cara, más que desde lo institucional abstracto.

9.2 Citas textuales clave

“La gente agradece que lleguemos. A veces solo quieren ser escuchados, y eso ya cambia la situación.” (Hablaante 1)

“Nos dicen que nunca antes había venido alguien del gobierno a hablar con ellos directamente.” (Hablaante 3)

“Cuando notan que volvemos, que sí les damos seguimiento, cambia su forma de tratarnos.” (Hablaante 4)

“Aunque no llevamos recursos, se valora mucho la presencia. Que alguien los escuche sin prometer.” (Hablaante 2)

“La percepción cambia cuando ven que hablamos claro, que no venimos a mentir.” (Hablaante 5)

“Algunos líderes ya nos ubican y nos buscan para canalizar demandas, porque saben que gestionamos.” (Hablaante 6)

9.3 Interpretación

El testimonio de los operadores muestra que la valoración ciudadana no depende exclusivamente de la solución de demandas, sino del tipo de relación que el programa logra establecer con las comunidades. El reconocimiento institucional se produce en la experiencia del trato digno, la escucha activa y la persistencia del contacto. Cuando los delegados se desempeñan con eficacia en consecuencia logran legitimidad y la confianza por parte de la ciudadanía. La atención brindada puede, incluso, llegar a modificar la percepción subjetiva de la ciudadanía respecto al Estado, de verlo como un ente alejado de su cotidianidad ha pasado se le percibe como presente y activo en la solución de la conflictividad social. La confianza no es dada, sino construida —y puede perderse si no hay seguimiento. Esto refuerza la idea de que el programa opera como dispositivo relacional más que como canal de ejecución de políticas públicas tradicionales.

Bloque temático 10. Resultados en territorio

10.1 Tendencias discursivas identificadas

Los testimonios reflejan que, a pesar de las limitaciones institucionales y materiales, el programa ha conseguido resultados tangibles en la contención de conflictos, la canalización de demandas y la prevención de bloqueos. Se destacan casos donde la intervención directa del equipo permitió evitar protestas mayores, desactivar bloqueos, abrir canales de diálogo o reactivar procesos institucionales detenidos. En algunos contextos, se ha logrado generar interlocución con actores previamente cerrados al diálogo, y en otros, mantener estabilidad donde antes había alta conflictividad. Estos resultados se construyen caso por caso, sin fórmulas, adaptándose a la realidad local y con alto involucramiento del operador

territorial. Se reconoce también que muchos de estos logros no se traducen en indicadores medibles fácilmente, pero tienen un efecto real en la gobernabilidad cotidiana.

10.2 Citas textuales clave

“Hemos evitado bloqueos importantes, incluso sin recursos, solo hablando con la gente.” (Hablante 1)

“Hay casos donde los temas llevaban años estancados, y con las mesas logramos que se movieran.” (Hablante 3)

“En algunos municipios nos dicen que, gracias a nuestra presencia, se calmaron los ánimos.” (Hablante 5)

“El hecho de que ya nos busquen antes de tomar la carretera, eso ya es un resultado.” (Hablante 2)

“Nos ha tocado evitar enfrentamientos entre grupos, simplemente por mediar a tiempo.” (Hablante 4)

“Aunque no resolvamos todo, hemos abierto puertas que estaban cerradas desde hace mucho.” (Hablante 6)

“Antes llegábamos cuando ya estaba el problema; ahora hay lugares donde nos avisan antes.” (Hablante 7)

“Tenemos una eficiencia de solución de problemáticas de un 90%, sólo un 10% o un 5% de temas regresan al estado anterior.”

“Al menos de los casos que yo he atendido, a mí me toca coordinar a los 33 delegados, por lo regular vamos a territorio y también ingresamos a mesas, entonces sí se me han complicado uno o dos temas en donde no se generan acuerdos.”

Este año llevamos aproximadamente 4,300 mesas de diálogo ya generadas en donde se incluye a los delegados de paz. Y el año pasado fueron 4.300 más o menos. O sea, ahorita, sin que termine el año, llevamos más que las del año pasado.”

10.3 Interpretación

Los resultados obtenidos por el programa deben entenderse en términos cualitativos y situacionales. No se trata de transformar estructuralmente las condiciones de vida ni de resolver la totalidad de las demandas, sino de mantener canales abiertos, reducir tensiones y contener escenarios de crisis. En contextos de alta desconfianza institucional, la sola presencia activa del Estado, a través de operadores que generan interlocución, ya constituye un logro significativo. Este

tipo de resultados demanda nuevas formas de evaluación que reconozcan la dimensión relacional y preventiva de la intervención.

Un marcador importante de efectividad a considerar, que surge del reconocimiento que hacen los propios delegados de su labor en campo, es el número de reincidencias reportadas en las mesas de diálogo que instalan. Se menciona una baja reincidencia, lo cual puede entrecomillarse, dado que se trata de una política pública emergente que tiene pocos años de haberse implementado. Es poco tiempo para concluir si un conflicto se resuelve en lo inmediato, sobre todo en sus causas de raíz. La clasificación de los conflictos que se van presentando a través de las minutas que se generan en las mesas de diálogo, son fuente de información que a mediano plazo pueden ir indicando si se reduce o empeora el panorama de la conflictividad social en el estado.

Otro indicador por considerar para evaluar si el eje cumple con su misión, es decir, si está siendo efectivo al instalar una interlocución pacífica entre la ciudadanía y el gobierno del Estado, es la extensión gradual de la demanda de mesas de diálogo. Se habla de más mesas de diálogo, en comparación a los primeros años de haberse implementado el eje, lo que se traduce como una mayor demanda de interlocución directa con el gobierno.

Conclusión preliminar

El análisis cualitativo del focus group con los delegados de paz que operan dentro del eje "*Hablamos, no bloqueamos*" permite identificar una serie de hallazgos estructurales que revelan la naturaleza, los alcances y los límites del programa. Lejos de constituir un mecanismo tradicional de gestión pública centrado en la resolución de demandas materiales, el programa se construye como un **dispositivo de interlocución y contención preventiva del conflicto**, operando desde una lógica territorializada, relacional y situada.

Uno de los elementos centrales que emerge del discurso de los participantes es que el programa ha logrado configurar una **presencia institucional alternativa**: una que se inserta en el territorio para dialogar, escuchar, explicar y mediar.

Las y los operadores destacan que el programa es valorado por las comunidades en la medida en que **produce reconocimiento simbólico**: la gente se siente escuchada, tomada en cuenta y tratada con respeto. Incluso cuando no hay respuestas inmediatas, el solo hecho de establecer contacto directo y seguimiento genera legitimidad. Este efecto, sin embargo, es frágil y depende críticamente de la **continuidad de la atención, la coordinación interinstitucional para actuar de manera resolutive y la coherencia entre el discurso y la acción**.

Asimismo, el programa ha mostrado impactos concretos en el territorio: reducción de bloqueos, apertura de mesas de diálogo, contención de tensiones

y activación de rutas institucionales que estaban paralizadas. Estos resultados — aunque difíciles de cuantificar— **contribuyen a la estabilidad social en zonas críticas**, y son percibidos por las y los operadores como logros significativos frente a la precariedad de medios.

Sin embargo, también se evidencian **tensiones operativas y límites estructurales**: falta de claridad sobre el alcance del programa, dificultades de coordinación interinstitucional, carencia de recursos materiales, y carga emocional derivada de enfrentar problemáticas profundas sin herramientas suficientes y bajo condiciones de vulnerabilidad física. Estas tensiones no solo afectan la efectividad del programa, sino que pueden erosionar la motivación y el desgaste de los operadores.

En suma, *"Hablamos, no bloqueamos"* representa un **ensayo institucional de innovación en la gestión pública en contextos de alta conflictividad**, donde el Estado intenta reconfigurar su relación con la ciudadanía a partir del contacto directo, el diálogo y la contención. Su potencia radica en su dimensión humana, territorial y preventiva; sus desafíos, en la sostenibilidad, la claridad de objetivos, la necesidad de respaldo político y sobre todo su institucionalización como política pública.

1. Función del Delegado de paz social

Percepción del grupo focal:

El delegado es visto como un actor de **respuesta inmediata**, con funciones que implican **movilidad territorial**, monitoreo temprano y **presencia física constante** en campo.

Se entiende su rol como una especie de **gestor interinstitucional que actúa en territorio, fuera del escritorio**, más que como burócrata.

Contraste con documentos programáticos:

En los materiales oficiales analizados (por ejemplo, las infografías institucionales del Eje), la figura del delegado aparece mencionada en términos **genéricos** o **difusos**, sin detallar funciones operativas concretas.

No se explicita el carácter **temprano, itinerante ni empático** de su intervención.

Las imágenes e infografías se centran más en el **resultado esperado** (reducción de bloqueos) que en **los mecanismos específicos** para lograrlo.

Tensión o hallazgo:

Hay una **brecha entre la representación institucional abstracta** y la **experiencia vivida de campo** que relatan los operadores.

Esto sugiere que la política pública no está **suficientemente documentada** ni traducida en protocolos que respalden el tipo de intervención que sí ocurre en la práctica.

2. Límites del programa y promesas no cumplidas**Percepción del grupo focal:**

El personal de campo identifica una constante tensión por **demandas ciudadanas no atendibles**, especialmente en torno a **obras públicas y recursos**.

El éxito de una mesa de diálogo no radica únicamente en el formato y el curso que adopta, sino en la capacidad de respuesta interinstitucional que logra generar para atender a corto, mediano y largo plazo los episodios de conflictividad social.

Contraste con documentos programáticos:

Los documentos institucionales tienden a **sobrerrepresentar** la capacidad del Eje, sin aclarar con nitidez los **límites competenciales** del programa.

Algunas piezas de comunicación institucional, por ejemplo, podrían inducir la idea de que el Eje **resuelve conflictos**, cuando resulta ser un canal de **mediación y canalización**.

Tensión o hallazgo:

Falta un **alineamiento entre el discurso institucional y la práctica operativa**, lo que genera **confusión en la ciudadanía** y deslegitimación del delegado en campo.

Se recomienda una **revisión crítica del discurso institucional**, incorporando mensajes más claros sobre **lo que sí y no hace** el programa.

3. Evaluación del enfoque territorial**Percepción del grupo focal:**

Se valora altamente la **territorialización del programa**, ya que permite conocimiento de actores, anticipación del conflicto y redes locales.

Contraste con materiales institucionales:

Aunque se habla del “enfoque territorial” en documentos estratégicos, este suele estar **poco desarrollado** en términos operativos.

No se especifica cómo se construyen **redes de confianza ni cuáles son los criterios de despliegue territorial**.

Tensión o hallazgo:

Se observa una necesidad de **sistematizar y protocolizar** el enfoque territorial, que en la práctica ha dado buenos resultados, pero carece de un **modelo explícito** en los documentos normativos. Hace falta un enfoque intercultural que distinga la variabilidad de la territorialización en las distintas regiones en las que operan.

4. Obstáculos y retos en la implementación del Eje

Percepción del grupo focal:

Desde la mirada de los delegados de paz y operadores del programa, el trabajo en campo se ve obstaculizado por factores como:

Falta de condiciones materiales y logísticas (vehículos, viáticos, tiempo).

Exposición al riesgo y una carga alta de trabajo que no corresponde con los salarios que las y los operadores del eje en territorio perciben y que terminan impactando en su rotación continua.

Rechazo o desconfianza de autoridades locales hacia su presencia.

Intervenciones en contextos de alta complejidad política o comunitaria.

Contraste con documentos programáticos:

Los materiales gráficos institucionales (tríptico, infografías) proyectan una narrativa armónica de implementación, con actores que logran acuerdos y procesos de diálogo exitosos.

No se menciona la infraestructura mínima requerida, ni las tensiones con autoridades locales, ni la necesidad de un sistema de inteligencia institucional previa a la intervención.

Tampoco se identifican medidas de contención o protección para los delegados que ingresan a zonas conflictivas sin respaldo.

Tensión o hallazgo:

Existe una discrepancia notable entre el **diseño ideal** de la política (instrumentado con un lenguaje de paz, escucha y coordinación) y la **implementación real**, que se lleva a cabo bajo condiciones de precariedad, riesgo, improvisación y aislamiento institucional.

Esta brecha evidencia una falta de planeación operativa, así como la ausencia de protocolos logísticos y mecanismos de apoyo real para quienes implementan el eje en territorio.

5. Perfil del conflicto

Percepción del grupo focal:

Los delegados y operadores del programa identifican patrones específicos en los conflictos que enfrentan:

La mayoría se originan por demandas no atendidas o por **falta de cumplimiento de acuerdos previos**.

Los conflictos suelen tener una **carga política**, especialmente en contextos de cambio de autoridades municipales.

Hay presencia frecuente de **actores intermediarios o líderes de protesta** que no necesariamente representan el sentir de toda la comunidad.

Contraste con documentos programáticos:

En los materiales gráficos del programa se reconoce que hay **conflictos sociales** y se menciona la necesidad de promover el diálogo, pero no se ofrece una **tipología detallada** ni un diagnóstico profundo sobre los tipos de conflicto más comunes en el estado.

Tampoco se explicita el papel de los actores intermediarios ni la dimensión acumulativa de los agravios que detonan bloqueos.

En general, los documentos parten de una noción más genérica del conflicto y lo abordan desde una solución comunicativa más que estructural.

Tensión o hallazgo:

Hay un desfase entre el **diagnóstico fino que hacen los operadores en campo** y el **nivel de generalidad con el que los conflictos son tratados en los materiales oficiales**. No todas las demandas que atienden corresponden a conflictos sociales, algunas de las problemáticas que atienden tienen que ver con carencias estructurales o deficiencias en la cobertura de necesidades básicas de las poblaciones, antes de que se conviertan en conflictos abiertos, lo cual debe valorarse desde el punto de vista preventivo.

La experiencia de los delegados podría alimentar un sistema de información o un repositorio de casos que permita construir categorías más útiles para prevenir, atender y entender los conflictos, considerando tipología, regularidad con las que se presentan los conflictos, su reincidencia y actores que se inconforman

Esto sugiere que el programa requiere **una mayor sistematización del conocimiento empírico** que ya existe en su propia base operativa.

6. Estrategias de intervención

Percepción del grupo focal:

Los operadores del eje destacan que, ante la ausencia de lineamientos rígidos o metodologías institucionalizadas, han debido **desarrollar estrategias adaptativas** en campo:

Uso de herramientas de persuasión y diálogo no confrontativo.

Búsqueda de **canales institucionales adecuados** para canalizar las demandas, aunque muchas veces deben improvisar.

Actúan como **mediadores informales**, habilitando reuniones entre actores y evitando que escalen tensiones.

Enfatizan la **escucha activa** y el entendimiento del contexto antes de intervenir.

Contraste con documentos programáticos:

Los documentos oficiales refieren estrategias generales como el **diálogo**, la **conciliación** o la **prevención de bloqueos**, pero no especifican mecanismos ni metodologías.

No aparecen protocolos operativos, mapas de actores, rutas críticas o principios de actuación.

La figura del operador se presenta más como un actor de enlace o difusión, y no como un mediador con agencia y capacidad táctica, como la que describen los participantes del grupo focal.

Tensión o hallazgo:

El vacío metodológico institucional ha generado una **dependencia del ingenio personal** de los operadores, lo cual puede producir resultados desiguales y no replicables.

Si bien los delegados desarrollan capacidades valiosas en campo, la **falta de estructura programática** limita la consolidación de buenas prácticas y la evaluación del impacto.

Esto indica una necesidad de **formalizar las estrategias exitosas** en protocolos, manuales o líneas guía que fortalezcan el eje como política pública, así como apostar a su profesionalización a través de cursos y la asesoría puntual por parte de expertos en la gestión de conflictos

7. Tensiones y limitaciones del modelo institucional

Percepción del grupo focal:

Los operadores expresan una serie de **limitaciones estructurales e institucionales** que afectan la implementación del eje:

Falta de presupuesto, personal y vehículos para realizar las tareas de campo.

Vacíos de reconocimiento institucional: en muchos casos, la población no conoce al delegado ni su papel, lo que limita su autoridad.

Dificultades para acceder a información oficial, como conflictos activos o procesos de mediación paralelos.

Ausencia de respaldo normativo o de procedimientos claros ante situaciones críticas.

Tensión constante entre las funciones que se les asignan y **las capacidades reales para realizarlas**.

Contraste con documentos programáticos:

Los materiales institucionales analizados (como el tríptico “Hablamos, no bloqueamos” y las infografías) **no hacen referencia a estas limitaciones**.

Por el contrario, proyectan una imagen idealizada del programa, con supuestos de efectividad y cobertura plena que no se corresponden con los testimonios.

Los documentos no abordan la **viabilidad operativa**, el **marco legal** de actuación ni las **condiciones reales de despliegue** en campo.

Tampoco se menciona la necesidad de protocolos de seguridad, de acreditación oficial o de coordinación interinstitucional efectiva.

Tensión o hallazgo:

Existe una fuerte **asimetría entre el diseño normativo y la implementación práctica** del eje.

La falta de institucionalidad efectiva puede derivar en riesgos personales para los operadores, pérdida de legitimidad ante la comunidad o duplicidad de esfuerzos.

Esta desconexión **debilita la sostenibilidad del modelo** y obstaculiza su escalabilidad.

La evidencia sugiere la necesidad de:

Fortalecer el respaldo institucional del delegado (acreditación, comunicación oficial).

Dotar de recursos que garanticen su operación territorial.

Establecer protocolos básicos de actuación y seguridad.

Crear mecanismos de coordinación y flujo de información entre actores públicos.

8. Alcances y logros percibidos por el equipo operativo

Percepción del grupo focal:

Pese a las limitaciones mencionadas en bloques anteriores, el grupo de delegados y operadores reconoce **logros importantes** derivados del trabajo que realizan:

Disminución en la frecuencia o duración de bloqueos en ciertas zonas.

Apertura al diálogo en comunidades que antes no se sentaban con autoridades.

Construcción de relaciones de confianza con actores clave a nivel municipal.

Atención temprana que ha permitido evitar escaladas del conflicto.

Articulación interinstitucional efectiva en algunos casos concretos.

Contraste con documentos programáticos:

En los materiales gráficos y de comunicación institucional analizados, se menciona el **objetivo de reducir bloqueos** como resultado esperado, pero no se especifican **mecanismos verificables ni evidencia empírica** de estos logros.

Tampoco hay indicadores claros de éxito, ni reportes cuantitativos o cualitativos que documenten resultados como los que describen los operadores (en el grupo se reportaron algunos datos del INEGI acerca de bloqueos carreteros).

Las experiencias positivas de campo no están sistematizadas ni visibilizadas institucionalmente, lo que pudiera ser el siguiente paso en un proceso de planeación estratégica a corto y mediano plazo.

Tensión o hallazgo:

Existe una **desconexión entre el saber operativo y la rendición de cuentas institucional**.

Las prácticas exitosas narradas por los delegados no están integradas como lecciones aprendidas ni retroalimentan el diseño o la evaluación del programa. Esto representa una **oportunidad desaprovechada** para construir evidencia sobre qué funciona, en qué condiciones y por qué.

Se recomienda:

Establecer mecanismos de sistematización de casos exitosos.

Incorporar indicadores cualitativos de logro en la evaluación del eje.

Fortalecer el vínculo entre experiencia de campo y diseño institucional.

Generar espacios de intercambio de experiencias entre delegados bajo la facilitación de la Dirección de Cultura de Paz.

Diseño de una currícula a corto y mediano plazo, adaptada a las necesidades identificadas por las y los operadores del eje en territorio, la cual les permita mejorar su profesionalización.

9. Propuestas de mejora planteadas por los operadores

Percepción del grupo focal:

Durante la sesión del grupo focal, los delegados y operadores compartieron diversas **propuestas de mejora** que reflejan una comprensión práctica y estratégica del programa. Estas propuestas abarcan tanto elementos operativos como de diseño institucional. Entre las más destacadas están:

Necesidad de **protocolo formal de actuación**, homologado para todas las regiones.

Mayor claridad y respaldo institucional sobre el **perfil y facultades del delegado**.

Revisión del sistema de **remuneración** y condiciones laborales, que consideren precarias.

Inclusión sistemática de **seguimiento a acuerdos**, para evitar repetición de conflictos.

Mayor articulación con otras instancias, especialmente con la Secretaría General de Gobierno y con Seguridad Pública.

Oportunidades de formación para mejorar su labor como agentes de paz en campo. Han recibido algunas capacitaciones, pero consideran que han sido parciales.

Contraste con documentos programáticos:

Los documentos institucionales revisados **no contienen protocolos operativos específicos**, ni lineamientos claros sobre la intervención en campo de los delegados.

Tampoco se aborda el **tema laboral**, ni se reconocen formalmente los desafíos de articulación interinstitucional. Las herramientas visuales promueven el valor de la paz y el diálogo, pero no abordan las **condiciones estructurales** que permitan sostener ese tipo de intervención.

Tensión o hallazgo:

Se evidencia una **asimetría entre la práctica de campo y el diseño institucional**: el programa ha generado capacidades operativas en su personal, pero no ha

fortalecido el andamiaje normativo, técnico ni logístico que debería sostener esas prácticas.

Estas propuestas de mejora representan una **fuentes de innovación y aprendizaje** que el diseño institucional actual no ha sabido capitalizar.

Recomendaciones:

Elaborar un **manual operativo** basado en las experiencias recogidas.

Incorporar mecanismos de participación del personal en el rediseño del programa.

Planeación estratégica a corto y mediano plazo.

Incluir propuestas de mejora como insumo en los procesos de evaluación y planeación estratégica.

Conclusiones del grupo focal

I. Hallazgos cualitativos

Los hallazgos se derivan del análisis temático de un **grupo focal con servidores públicos** responsables de implementar el eje *“Hablamos, no bloqueamos”*. La transcripción fue analizada mediante codificación abierta y agrupación por bloques temáticos. A continuación, se sintetizan los principales resultados:

1. Función del delegado de paz

Se identifica como **actor territorial de respuesta inmediata**, con alta movilidad y capacidad de escucha directa.

Desempeña **funciones interinstitucionales** más allá de su perfil normativo, actuando como gestor, mediador y observador.

Hay **desfase entre su práctica real y la definición institucional** del rol.

2. Naturaleza de los conflictos

Predominan los conflictos **agrarios, políticos y de distribución de recursos** municipales.

El bloqueo es visto como **mecanismo de presión normalizado** en contextos de desconfianza institucional.

Se reporta una **alta complejidad de actores** y de factores subyacentes, muchas veces invisibilizados en los materiales institucionales.

3. Relación con autoridades locales

La **legitimidad del delegado depende de su capacidad de interlocución con autoridades comunitarias**, quienes no siempre reconocen a los representantes estatales.

Se requiere conocimiento profundo de las **estructuras de gobierno indígena, sistemas normativos propios y dinámicas internas**.

4. Carencias institucionales

Ausencia de **protocolos de actuación diferenciados por tipo de conflicto o territorio**.

Falta de formación especializada en resolución de conflictos, gestión emocional y cultura de paz.

Debilidad en la sistematización de casos y aprendizajes.

II. Valoración del diseño e implementación

Diseño programático

El diseño del eje en los **documentos programáticos y gráficos** analizados presenta una narrativa simplificada del conflicto y una **representación idealizada del rol del Estado como mediador neutral**.

Se privilegia un enfoque **reactivo y correctivo**, centrado en evitar bloqueos, más que en prevenir conflictos estructurales.

No se explicitan **metas medibles**, indicadores claros ni rutas de intervención diferenciadas según el tipo de conflicto o región.

Implementación operativa

La implementación recae en gran medida en el **capital humano y la capacidad adaptativa de los delegados**.

No hay una **traducción suficiente del diseño institucional al nivel operativo**: faltan lineamientos, insumos y herramientas de campo.

Los operadores despliegan buenas prácticas de escucha, diálogo y negociación, pero **sin respaldo técnico o metodológico estandarizado**.

III. Aspectos susceptibles de mejora

Revisión del diseño lógico del eje:

Reestructurar el eje bajo un **marco lógico robusto**, con componentes, objetivos específicos, indicadores y medios de verificación.

Incorporar un enfoque preventivo y de cultura de paz.

Fortalecimiento metodológico:

Elaborar **protocolos diferenciados de intervención** por tipo de conflicto (agrario, político, social, educativo, etc.).

Crear **manuales de entrada territorial** que contemplen estructuras comunitarias, sistemas normativos internos y autoridades locales.

Formación de delegados:

Diseñar un **programa continuo de formación en cultura de paz, mediación intercultural, gestión emocional, mapeo de conflictos** y análisis territorial.

Incluir módulos sobre **estructuras de gobierno indígena y sistemas normativos propios**.

Producción de materiales gráficos situados:

Adecuar los materiales institucionales a contextos comunitarios específicos.

Incorporar lenguas indígenas, referentes culturales y representación de conflictos reales.

Sistematización y evaluación continua:

Establecer un sistema de **registro, seguimiento y sistematización de casos**.

Evaluar periódicamente el desempeño del eje, incorporando las percepciones de comunidades, autoridades y operadores.

7. Eje: Pa'las oaxaqueñas

El eje Pa'las oaxaqueñas tiene como objetivo fomentar la participación política, comunitaria y ciudadana de las mujeres en el estado de Oaxaca, con un enfoque de igualdad de género, autonomía y empoderamiento. Desde una lógica de territorialización, el eje despliega acciones orientadas a la promoción de derechos, la denuncia de violencias, la capacitación en liderazgos comunitarios y la construcción de redes locales de mujeres. La estrategia parte del reconocimiento de las desigualdades estructurales que históricamente han marginado a las mujeres de los espacios de decisión y busca construir condiciones para una participación más activa, informada y segura de las mujeres en la vida pública.

Entre los principales problemas o insuficiencias detectadas, se encuentran la falta de fundamentos conducentes para potenciar la participación de las mujeres y transversalizar una perspectiva de género en las instancias que tienen peso directo en la construcción de paz, la seguridad y la solución de conflictos, los cuales desde el punto de vista de los instrumentos internacionales en materia de género y paz son prioritarios para generar soluciones integrales en contextos de conflictividad. También se detecta una débil articulación institucional con las instancias responsables de la política de género en el Estado, la indefinición en los mecanismos de seguimiento de los casos de violencia detectados y una limitada cobertura territorial. El personal operativo del eje enfrenta también dificultades al momento de posicionar el eje frente a comunidades que reproducen lógicas patriarcales o que desconfían de iniciativas gubernamentales. Oscila en actividades dirigidas a abordar el autocuidado emocional, campañas y formación de redes municipales contra la violencia hacia las mujeres, y la promoción de protocolos de atención a la violencia, de forma superficial, sin estrategias a mediano y largo plazo que fortalezcan la participación de las mujeres en la construcción de paz y solución a los principales conflictos y problemas de inseguridad y falta de acceso a la justicia que enfrentan las mujeres en el estado. Asimismo, se identifican retos para integrar a mujeres jóvenes, indígenas o con bajos niveles de escolaridad, y para generar procesos sostenidos más allá de los eventos puntuales de intervención.

El contraste entre diseño programático e implementación en campo es claro. Mientras que los documentos definen un eje orientado al fortalecimiento del liderazgo comunitario de las mujeres, en el terreno las actividades se concentran en eventos aislados como ferias, talleres o actividades conmemorativas. Aunque se reconoce el potencial transformador del eje, este enfrenta una institucionalidad débil, sin suficientes vínculos con otras políticas públicas de igualdad o de atención a violencias. A ello se suma la ausencia de indicadores

claros para valorar la incidencia del eje en los territorios a mediano y corto plazo, más allá de los métodos de valoración de la percepción de las beneficiarias que sí contempla.

No obstante, la evaluación identifica varios elementos positivos. El eje ha logrado visibilizar temas de violencia política, desigualdad y discriminación en espacios comunitarios donde estos asuntos solían estar silenciados. También ha permitido a muchas mujeres tener su primera experiencia de expresión pública o articulación colectiva. Las servidoras públicas que implementan el eje expresan un compromiso genuino con la transformación social, y en muchos casos han desarrollado capacidades de incidencia desde el territorio, construyendo confianza con mujeres que antes no se vinculaban con programas gubernamentales.

El capítulo se organiza en dos apartados. En el primero se presentan los hallazgos del análisis del documento programático del Eje. En el segundo se reportan los resultados del análisis del grupo focal con las servidoras públicas encargadas de implementar el eje, sistematizados en bloques temáticos. Finalmente, se formulan recomendaciones de mejora orientadas a fortalecer el enfoque territorial, garantizar el seguimiento institucional y profundizar los vínculos con la política de igualdad de género en el estado.

7.1 Valoración del documento de Eje: “Pa’ las Oaxaqueñas”

1. PERTINENCIA

Diagnóstico claro y justificado:

El programa parte de un diagnóstico contextual sobre la desigualdad estructural, violencia de género, y rezago en derechos de las mujeres en Oaxaca. Se identifican causas sociales, económicas y políticas con datos concretos:

Baja participación laboral (39.5%).

Brecha salarial del 20%.

Solo 17% de los municipios están gobernados por mujeres.

Alerta de género en 40 municipios.

Si bien, cada una de las desigualdades de género identificadas, asociadas a violencias simbólicas, estructurales y directas, socavan la paz social, la fundamentación del eje no logra establecer claramente ese vínculo. No queda claro el impacto esperado de las acciones que contempla en la construcción de paz, elemento indispensable por el tipo de programa en el que se enmarca.

Alineación normativa:

El programa se encuentra sólidamente fundamentado en:

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca.

Tratados internacionales (CEDAW, Belém do Pará, ODS 2030).

Sin embargo, omite referencia a los instrumentos normativos internacionales en materia de género y paz, tales como la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad y la resolución # 30 del Comité de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), la cual se centra en la participación de las mujeres en la prevención, situaciones de conflicto y posteriores al conflicto.

Perspectiva interseccional e incluyente:

El diseño reconoce las diferencias generacionales, territoriales y culturales entre las mujeres oaxaqueñas, y se dirige a niñas, adolescentes, jóvenes, adultas y adultas mayores.

Valoración: Alta pertinencia técnica, jurídica y contextual.

2. EFICACIA

Objetivos definidos:

Se identifican un objetivo general y ocho objetivos específicos y articulados con acciones concretas.

Actividades implementadas:

Entre 2022 y 2025 se han ejecutado cinco líneas de acción principales:

Campaña “Cero Tolerancia al Hostigamiento y Acoso Sexual” (HS/AS).

Talleres sobre HS/AS.

Talleres de autocuidado emocional.

Talleres de justicia con perspectiva de género.

Campaña “Pa’ las Oaxaqueñas Libres: Municipios Seguros”.

Agenda de gobernabilidad hecha por y para las mujeres

Cobertura institucional:

50 dependencias gubernamentales intervenidas.

35 espacios adicionales (escuelas, municipios, centros comunitarios).

Falta decir cuantas en OSCs

85 talleres realizados con encuestas de percepción.

Resultados reportados:

85% considera efectiva la campaña contra HS/AS.

78% considera que la campaña ha sido efectiva al sensibilizar sobre HS y AS

70% recibió capacitación para identificar y denunciar violencia.

60% afirma que ya hay personal designado para atender denuncias.

88% calificó como “muy útil” los talleres de autocuidado emocional.

75% mejoras en entorno laboral a partir de los temas aprendidos en las capacitaciones

Debilidad: No se presentan metas cuantificables, cronogramas o sistemas de monitoreo más allá de encuestas de percepción.

Valoración: Eficacia media-alta (limitada por falta de indicadores de resultado e impacto).

3. EFICIENCIA

Consistencia en la planificación: Las acciones que dan forma al eje responden a una urgencia social. Las violencias contra las mujeres crean un ambiente de miedo, inseguridad y desconfianza, impidiendo la construcción de relaciones sociales saludables y la participación plena de las mujeres en la sociedad. Sin embargo, las estrategias empleadas carecen de fundamentos para enlazar la erradicación de las violencias contra las mujeres con la construcción de paz. Para lograrlo se sugiere remitirse a las recomendaciones de la Resolución 1325 de Naciones Unidas sobre Mujeres, Paz y Seguridad y la Recomendación # 30 de la CEDAW, las cuales instan a los gobiernos a promover la participación de las mujeres en la prevención, gestión y solución de conflictos, así como en la consolidación de la paz. Ambos instrumentos recomiendan acciones para proteger a las mujeres de la violencia, garantizar sus derechos humanos y aumentar su participación en todos los niveles de toma de decisiones y etapas de procesos de paz y aquellos vinculantes con la seguridad, desde la prevención hasta la reconstrucción en etapas de posconflicto.

Las acciones del eje se limitan a la sensibilización, una labor que ya es menester de otras entidades del gobierno a nivel municipal, estatal y federal, para lo cual es necesario vincularse con la Secretaría de la Mujer, las Instancias Municipales de las mujeres y los Centros de Desarrollo de las Mujeres. De tal manera que las distintas dependencias actúen en conjunto cubriendo aspectos de la prevención,

atención y erradicación que no han sido atendidos y que son relevantes para la construcción de paz.

La campaña en contra del hostigamiento ha sido efectiva al promover una cultura de cero tolerancia a la violencia contra las mujeres. El proceso de sensibilización debe ir acompañado de la elaboración de protocolos de denuncia y el monitoreo a las denuncias por entidad. Para que eso suceda debe haber una instancia que dé seguimiento puntual a las denuncias.

Por otro lado, la estrategia es limitada de cara a la dimensión de problemáticas estructurales como la brecha salarial, la participación laboral en condiciones precarias y el rezago de género educativo (este último no incluido en el diagnóstico que da fundamentación al eje). Las soluciones integrales deben partir de un esfuerzo coordinado con otras dependencias que inciden directamente en aspectos estructurales como la Secretaría de economía y trabajo, la Secretaría de las Mujeres, Secretaría de Educación.

Racionalidad en el uso de recursos:

No se ofrece información presupuestal detallada (montos, origen del financiamiento, gasto por actividad), lo cual limita la posibilidad de evaluar la eficiencia operativa y financiera del programa.

Economía en la ejecución:

Aunque se menciona una amplia cobertura (85 talleres, 50 instituciones), no se compara el costo por beneficiario ni se miden rendimientos marginales de las acciones implementadas.

Observación: Sin evidencia documental sobre el uso eficiente de los recursos, la eficiencia no puede ser acreditada formalmente.

Valoración: Eficiencia baja o no evaluable por ausencia de datos financieros.

4. IMPACTO

Resultados inmediatos:

Las encuestas aplicadas sugieren mejoras en la percepción institucional, conocimiento de derechos, y cultura organizacional (ej. 68% percibe ambiente más respetuoso, 55% dice sentirse más seguro para denunciar).

Casos concretos atendidos:

Se reporta la atención de solo 19 casos de HS/AS, sin seguimiento jurídico o resolutivo documentado.

Transformaciones comunitarias:

En etapas recientes (2025), se ha implementado la campaña en municipios con Alerta de Género, con acciones visibles como la instalación de espacios seguros y pronunciamientos institucionales.

Debilidad: No se cuantifican beneficiarias ni se documenta impacto estructural (p. ej., disminución de violencia, aumento de participación femenina en política o economía).

No hay evaluación externa o independiente.

Valoración: Impacto potencial alto, impacto comprobado limitado.

5. SOSTENIBILIDAD**Fortalezas institucionales:**

El eje se inscribe dentro del Programa Estatal Paz con Justicia y Bienestar, lo cual le otorga un marco institucional fuerte y transversal.

Continuidad operativa:

Hay continuidad en actividades desde 2022 hasta 2025, lo cual muestra estabilidad operativa.

Limitantes estructurales:

Ausencia de normatividad propia que garantice permanencia del eje.

Dependencia de la voluntad política actual.

Sin evidencia de institucionalización en presupuestos multianuales.

No hay mecanismos claros de participación comunitaria permanente.

Valoración: Sostenibilidad media (fuerte institucionalmente, débil jurídicamente).

Conclusión:

El programa “Pa’ las Oaxaqueñas” representa un esfuerzo significativo para integrar al Programa la atención de las violencias que afectan a las mujeres. No obstante, su evaluación técnica presenta deficiencias en su diseño al no tener claramente definido el impacto esperado en la gestión de paz, la falta de indicadores, metas medibles, evaluaciones externas y datos financieros. Esto limita la posibilidad de comprobar plenamente su eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. La atención a las violencias contra las mujeres y la potenciación de su participación política son centrales para la gestión de paz, la seguridad y la justicia.

El abordaje de la perspectiva de género debe manifestarse en cada uno de los ejes y componentes del Programa no solo en este eje, es transversal en la gestión

de paz. El eje Pa' las Oaxaqueñas no delinea una articulación con el resto de los ejes, opera de forma aislada.

Recomendaciones:

Las acciones de sensibilización dirigidas al autocuidado y la cero tolerancia al AS y HS van dirigidas a transformar la cultura institucional al interior de las instancias de gobierno, para lo cual el siguiente paso debería ser generar, revisar o adecuar los protocolos para atender ese tipo de violencias y a su vez dar seguimiento a las denuncias en cada una de las instancias que han sido ya capacitadas. Será de suma importancia que cada entidad de gobierno registre el número de denuncias relacionadas con este tipo de violencias y que también se dé seguimiento las soluciones, si fueron o no resueltas.

El eje debería articular acciones con otras instancias para que el Programa en su totalidad contemple una perspectiva integral de no-violencia contra las mujeres en el abordaje a la conflictividad social y la seguridad. De tal suerte que el eje que fue pensado para mejorar las condiciones de las mujeres actué en sinergia y no aislada con los otros ejes del Programa, y así el organigrama, los contenidos, actividades, mesas de diálogo, conciliaciones, procesos de formación, acuerdos de paz, formulados en el marco del programa, integren la perspectiva de las mujeres desde una visión integral.

Establecer metas programáticas a corto, mediano y largo plazo, con indicadores de resultado e impacto, y metas verificables para cada objetivo específico, que afiancen la participación de las mujeres como tomadoras de decisiones, en acuerdos de paz de índole territorial, conflictos sociales y soluciones a la inseguridad derivada de la delincuencia organizada, el feminicidio, desaparición de mujeres y niñas, y otras violencias de género asociadas. Para tal objetivo, es indispensable la articulación con las entidades que conforman el Sistema Estatal para la Prevención Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia de Género, en particular con la Secretaría de las Mujeres, los Centros de Desarrollo de las Mujeres y las Instancias Municipales de las Mujeres.

Para incidir a generar un ambiente seguro para las mujeres se requiere vincular el eje a estrategias coordinadas con el sistema de justicia y la policía estatal, encaminadas a monitorear y mejorar la atención a las violencias contra las mujeres, en particular las más alarmantes, como el feminicidio, la violación de derechos humanos de defensoras, la desaparición de niñas y mujeres y la trata con fines sexuales. Establecer indicadores de seguimiento a nivel estatal para monitorear cuántas denuncias se reciben y cuál ha sido su seguimiento, si se han resuelto o no.

La potenciación política de las mujeres debería verse reflejada en la solución pacífica de los conflictos, por ende, resulta inminente trabajar en conjunto con

otras dependencias que ya atienden la conflictividad social en su compleja diversidad, para reparar la brecha de género en sus funciones ya la par integrar las necesidades y propuestas de las mujeres en los procesos de diálogo y soluciones. Esta acción podría implementarse de manera paralela y transversal en los ejes de paz territorial y hablamos no bloqueamos.

Solicitar informes presupuestales por actividad y por año fiscal.

Promover una evaluación externa e independiente del programa.

Fomentar la construcción de una norma estatal o lineamiento permanente que institucionalice el eje.

Utilizar la acción dirigida a la elaboración de una agenda de gobernabilidad hecha por y para las mujeres, para implementar mecanismos de participación social, de las mujeres en los escenarios de conflictividad, como mediadoras, tomadoras de decisiones y partes involucradas y afectadas, y a las víctimas directas e indirectas de las violencias contra las mujeres, para la retroalimentación comunitaria del eje dedicado a transversalizar la perspectiva de género en la construcción de paz y su rendición de cuentas.

7.2 Análisis cualitativo del eje “Pa’las oaxaqueñas”

1. Objetivos de esta fase

1.1 Realizar un focus group con los servidores públicos que implementan el eje en territorio.

1.2 Utilizar el material del focus group como insumo cualitativo para valorar la pertinencia, eficacia, limitaciones y alcances del eje “Pa’las oaxaqueñas”, desde la perspectiva de sus operadores en territorio.

2. Metodología de análisis

Codificación temática de las transcripciones para agrupar las voces en torno a los ejes propuestos.

Extracción de citas o paráfrasis clave con identificación del servidor hablante.

Contraste con documentos programáticos, gráficos y materiales institucionales ya analizados en este apartado.

Redacción de conclusiones dirigidas al Programa evaluado con:

Hallazgos cualitativos.

Valoración del diseño e implementación del eje.

Recomendaciones de mejora.

Análisis de voces de participantes

Bloque temático 1: Propósito del eje

1.1 Tendencias discursivas identificadas

Las servidoras públicas entienden este eje como una iniciativa de empoderamiento, visibilización y acompañamiento de las mujeres en comunidades donde la violencia estructural, simbólica y política es persistente. El programa se concibe no sólo como un mecanismo de atención, sino como un acto de presencia institucional que dignifica a las mujeres oaxaqueñas y activa procesos de autonomía, participación y defensa de derechos. Además, las participantes subrayan que el eje busca sembrar conciencia y provocar un cambio de cultura comunitaria respecto al papel de las mujeres.

1.2 Paráfrasis clave

El eje busca que las mujeres tengan una participación decidida, basada en valores como la equidad, autonomía y sororidad.

A través de las ferias, talleres y visitas, se trata de que las mujeres sepan que el Estado las ve y las acompaña.

No se trata solo de información, sino de hacer sentir a las mujeres que tienen derechos, que pueden levantar la voz y exigir condiciones de vida más justas.

El programa intenta romper la costumbre de invisibilizar a las mujeres en las decisiones comunitarias.

Se pretende crear procesos donde las mujeres puedan incidir en lo político, más allá de lo doméstico.

1.3 Interpretación preliminar

El propósito del eje es entendido por sus implementadoras como una apuesta por la justicia de género desde un enfoque territorial. El programa no se reduce a proveer servicios, sino que intenta abrir espacios simbólicos y materiales para que las mujeres se reconozcan como sujetas de derechos. Las acciones del eje funcionan como catalizadores de cambio cultural: al intervenir en espacios comunitarios, no solo buscan resolver problemas inmediatos, sino transformar las relaciones de poder que históricamente han relegado a las mujeres. Esta misión, sin embargo, entra en tensión con las estructuras patriarcales locales, lo que convierte al eje en una intervención política profundamente ambiciosa y para la cuales sus facultades son limitadas, por lo que se recomienda la coordinación con la Secretaría de las Mujeres que sí tiene competencias, presupuesto asignado y una estructura institucional que asegura funcionalidad operativa a largo plazo.

Bloque temático 2: Actividades del eje

2.1 Tendencias discursivas identificadas

Las participantes describen una amplia gama de actividades implementadas en el marco del eje, con énfasis en el trabajo territorial, la formación comunitaria y la visibilización de los derechos de las mujeres. Estas actividades son entendidas como herramientas para sembrar conciencia, crear redes de apoyo, y activar procesos de empoderamiento.

2.2 Paráfrasis clave

Se han organizado ferias itinerantes en diversas regiones, donde las mujeres pueden conocer servicios, instituciones y apoyos disponibles.

Se ofrecen talleres sobre derechos humanos, violencia política, participación ciudadana y herramientas legales.

Se imparten actividades lúdicas y culturales que permiten generar confianza y acercamiento con las mujeres.

Se han realizado encuentros intermunicipales e interinstitucionales con enfoque de género.

Se acompaña a las mujeres en procesos específicos de denuncia, asesoría legal o psicológica.

Se incluye a niñas y adolescentes en actividades de prevención y reflexión sobre estereotipos de género.

Se promueve la creación de redes de mujeres con liderazgo comunitario.

“También estábamos trabajando en una agenda de gobernabilidad por y para las mujeres. Quedó inconclusa porque lo estábamos trabajando de manera colaborativa con una abogada que tiene experiencia en estos temas. Entonces estábamos trabajando para generar también estos temas de participación política, pero tuvimos cruces con las elecciones, ya no lo pudimos hacer, después la abogada decide llevarse el trabajo que estábamos haciendo colaborativamente.”

2.3 Interpretación preliminar

Las actividades descritas muestran una estrategia multiescalar a través de eventos públicos, talleres y acompañamientos, el eje articula lo pedagógico, lo jurídico, lo simbólico y lo emocional. El argumento detrás que motiva a toda esta serie de acciones es que no se trata únicamente de informar, sino de establecer vínculos sostenidos con las mujeres, pero no es claro si tales vínculos se sostienen y son fructíferos. Se propone la difusión de protocolos de atención a casos de violencia en las dependencias de gobierno, luego también una agenda política

que no se culmina. Esta gama amplia de actividades evidencia un enfoque poco formal que privilegia el criterio de cantidad en la calidad y pertinencia institucional de las acciones.

Bloque temático 3: Resistencias y tensiones en territorio

3.1 Tendencias discursivas identificadas

Las participantes del grupo focal reportan diversas formas de resistencia en los territorios donde se implementa el eje. Estas tensiones provienen tanto de actores institucionales como comunitarios, e incluyen desde la desinformación hasta la oposición directa a las actividades del programa. Se observa que el trabajo territorial con enfoque de género toca fibras sensibles, desata cuestionamientos y requiere habilidades para manejar contextos hostiles o ambiguos.

3.2 Paráfrasis clave

Algunas autoridades municipales obstaculizan las actividades del eje, especialmente cuando no comprenden su enfoque o lo perciben como amenaza a sus estructuras de poder.

Hay comunidades donde hablar de derechos de las mujeres genera incomodidad o rechazo, especialmente en zonas con estructuras patriarcales muy arraigadas.

Se enfrentan situaciones donde las servidoras públicas son cuestionadas, desacreditadas o tratadas con desconfianza por parte de los actores locales.

Las servidoras han notado que ciertas personas o colectivos utilizan discursos progresistas, pero en la práctica reproducen exclusión o simulación.

Se evidencian tensiones internas dentro de instituciones, donde no siempre se prioriza el enfoque de género o se considera secundario.

En algunas regiones se han recibido agresiones verbales o actos de intimidación sutil hacia las responsables del eje.

3.3 Interpretación preliminar

Las resistencias detectadas revelan los límites del consenso institucional y social respecto a los derechos de las mujeres. Aunque el programa busca generar condiciones de paz y participación, su implementación desafía jerarquías locales, normas culturales y estructuras de poder. Las tensiones no sólo son externas, también emergen dentro de los marcos institucionales, donde a veces se percibe un compromiso ambivalente.

Bloque temático 4: Coordinación interinstitucional

4.1 Tendencias discursivas identificadas.

El eje presenta problemas estructurales en su diseño. Lleva a cabo acciones que son de competencia de la Secretaría de la Mujer, sin establecer un vínculo consistente de trabajo con tal dependencia. Al no contar con esa vinculación se reduce la capacidad que podrían tener ambas instituciones para integrar un enfoque de género en la gestión de paz y solución a los conflictos.

4.2 Paráfrasis clave

Entrevistadora: ¿Por qué deciden ya no trabajar con la Secretaría de las Mujeres? Yo siento que sí fortalecería mucho tanto a las dos instancias, tanto a ustedes como a la Secretaría. Siento que es fundamental esa interlocución. ¿Qué es lo que no lo posibilita?

Hablante 4:

Hubo un tema de recelo. Porque cuando se empezó a trabajar con el tema de cero tolerancia realmente no estaba delimitado que sólo lo trabajara la secretaria, entonces lo empezamos a trabajar desde el eje para las oaxaqueñas. Y cuando se empieza a trabajar con las dependencias, se ven los resultados. No tanto los resultados, si no que visiblemente se estaba trabajando desde Secretaría de Gobierno, con las dependencias hay un tema de por qué lo tomas si lo estaban trabajando realmente ellas... De ahí fue que, digamos, hubo una ruptura entre cómo podíamos seguir colaborando.

4.3 Interpretación preliminar

La falta de mecanismos de diálogo y coordinación interinstitucional es un indicio que da cuenta de la falta de herramientas y diplomacia para tejer puentes de colaboración por parte de las operadoras del eje. Lo anterior limita la capacidad del eje para lograr un adecuado desempeño en las metas que se propone, las cuales como se mencionó anteriormente, además de traslaparse con lo que oficialmente es deber de la Secretaría de las Mujeres, no logra establecer acciones contundentes para transversalizar el enfoque de género en la gestión de paz al interior de las propias dependencias del gobierno del Estado, tarea que debiera ser prioritaria. La construcción de paz con la participación de las mujeres no puede concretarse a través de acciones aisladas. Los instrumentos internacionales en materia de género y paz son puntuales en la importancia que adquiere el establecimiento de acciones y redes de trabajo interinstitucionales.

Bloque temático 5. Resultados percibidos por las servidoras públicas

5.1 Tendencias discursivas identificadas

Las participantes destacan diversos resultados derivados de la implementación del eje *Pa' las Oaxaqueñas*. Estos resultados se refieren tanto a transformaciones observadas en las mujeres que participan como a avances en la articulación institucional y territorial. Aunque las servidoras reconocen que muchos efectos aún son incipientes o difíciles de cuantificar, identifican cambios importantes en niveles de conciencia, participación, presencia institucional y apertura al diálogo en los territorios.

5.2 Paráfrasis clave

Las mujeres que participan comienzan a reconocerse como sujetas de derechos y a sentirse con mayor capacidad para expresarse en espacios públicos.

En algunas comunidades se logró visibilizar la violencia política como problemática real, lo que ha abierto camino a denuncias y procesos de diálogo.

Se ha fortalecido la presencia institucional en municipios donde antes la SEGO tenía escasa o nula interlocución.

Las actividades del eje han servido para crear espacios de encuentro entre mujeres de distintas generaciones, orígenes y trayectorias.

Se ha logrado una mejor articulación con otras instituciones, como el IEEPCO y el IEEA, pero no sucede así con la Secretaría de las Mujeres, con la cual debiera establecerse una colaboración directa y constante.

Se percibe que los materiales producidos, como los cuadernillos y los foros, están siendo apropiados por las mujeres como herramientas para la reflexión.

5.3 Interpretación preliminar

Las servidoras públicas reconocen que el eje comienza a generar impactos positivos, particularmente en la autoestima, la conciencia crítica y la agencia de las mujeres participantes. Lo cual es una percepción cualitativa que debe verificarse con indicadores precisos, que se deben construir. A pesar de las dificultades, la implementación ha permitido abrir espacios donde antes no los había, desestabilizando dinámicas de silencio o exclusión. La percepción de resultados va más allá de indicadores cuantitativos, y se centra en transformaciones culturales, simbólicas y relacionales que podrían tener efectos acumulativos a mediano plazo si se sostienen las acciones institucionales y sobre todo si las intervenciones en las localidades se dan bajo un esquema continuo y sostenido, lo que hasta el momento no es claro ya que han realizado docenas de intervenciones en distintos lugares, sin tener continuidad.

Bloque temático 6. Transformaciones subjetivas y aprendizajes personales

6.1 Tendencias discursivas identificadas

Las servidoras públicas relatan experiencias de transformación personal a raíz de su participación en la implementación del eje *Pa' las Oaxaqueñas*. Estos cambios no sólo se expresan en el desarrollo de nuevas habilidades profesionales o conocimientos técnicos, sino también en un involucramiento emocional más profundo con las problemáticas de las mujeres. Varias participantes reflexionan sobre el impacto de escuchar testimonios de violencia o desigualdad, y cómo eso reconfigura su manera de mirar el territorio y su rol como servidoras públicas.

6.2 Paráfrasis clave

Algunas participantes señalan que antes no tenían idea de los niveles de violencia que viven las mujeres en ciertas comunidades; ahora se sienten interpeladas personalmente.

Hay quienes relatan que, tras los encuentros del eje, se sintieron obligadas a revisar su propio entorno, sus relaciones familiares o sus contextos de trabajo.

Varias mencionan que han aprendido a escuchar de forma más empática y sin juzgar, reconociendo los silencios, los miedos y la fuerza de las mujeres.

Se perciben más capaces de actuar como facilitadoras del diálogo y no solo como funcionarias que “llevan actividades”.

Algunas manifiestan que han desarrollado un sentido de corresponsabilidad emocional con los procesos de transformación social en los territorios.

Reconocen que el contacto directo con las mujeres de las comunidades ha sido un proceso formativo más potente que cualquier capacitación formal.

6.3 Interpretación preliminar

Este bloque revela una dimensión profundamente subjetiva de la implementación del eje: las transformaciones que ocurren en las propias funcionarias. Lejos de quedar reducidas a una lógica burocrática, muchas servidoras describen su trabajo como un proceso de involucramiento ético, político y emocional que las lleva a cuestionarse a sí mismas. Esta experiencia de transformación subjetiva fortalece la capacidad institucional desde adentro, al formar funcionarias más sensibles, comprometidas y reflexivas ante la desigualdad estructural que viven las mujeres en Oaxaca. Sin embargo, la efectividad de sus acciones no depende de qué tan sensibles sean a la problemática de las violencias de género, sino en la pertinencia de las acciones que realizan.

Conclusión preliminar

El grupo focal con servidoras públicas revela que la implementación del eje *Pa' las Oaxaqueñas* ha detonado una experiencia densa de aprendizaje, subjetivación y confrontación con las múltiples capas de desigualdad que estructuran la vida de las mujeres en Oaxaca. Este eje no solo ha generado acciones programáticas orientadas a la participación femenina, la visibilización de derechos o el impulso de liderazgos comunitarios; también ha abierto una plataforma de transformación institucional y personal entre quienes lo ejecutan.

Por un lado, las participantes refieren **transformaciones en sus propios marcos de percepción**: ahora se sienten más sensibles, comprometidas y conscientes de los retos que enfrentan las mujeres en los territorios, especialmente en contextos rurales, indígenas o marcados por la violencia estructural. Esta dimensión subjetiva del programa se vuelve un componente estratégico: empodera a las ejecutoras no solo como operadoras del Estado, sino como mediadoras éticas entre las políticas públicas y las realidades locales.

Por otro lado, el grupo focal evidencia la persistencia de **tensiones institucionales**: resistencias locales, vacíos en las articulaciones intergubernamentales, limitaciones presupuestarias, obstáculos para garantizar la continuidad de las acciones o falta de una estrategia robusta de sistematización y seguimiento. Si bien el eje ha tenido avances importantes — como el despliegue territorial, el fortalecimiento de redes comunitarias de mujeres y la apropiación simbólica del discurso de paz y participación—, aún enfrenta desafíos para consolidar una política estructural y sostenible de género en los territorios.

La conclusión más relevante es que el eje *Pa' las Oaxaqueñas* se constituye como un **ensayo de innovación institucional**: combina presencia territorial, pedagogía política y transformación subjetiva con alcances acotados. Aunque intenta reconfigurar la forma en que el Estado se relaciona con las mujeres, su alcance para el tamaño abismal de problemáticas y violencias contra las mujeres que impiden la participación de las mujeres en la construcción de paz es incipiente. Para consolidarse como política de Estado debe fortalecer sus mecanismos de institucionalización, coordinación interinstitucional, evaluación, sistematización y sostenibilidad.

Contraste entre las percepciones de los servidores públicos y los documentos programáticos

1. Objetivo del programa

Percepción del grupo focal:

Las servidoras públicas comprenden el objetivo del eje como una apuesta por la participación activa de las mujeres, vinculada con su empoderamiento, autonomía y ejercicio de derechos, especialmente en contextos de violencia. Se hace énfasis en el acompañamiento comunitario, la visibilización de problemáticas estructurales, y el trabajo desde un enfoque preventivo.

Contraste con documentos programáticos:

El documento oficial establece como **objetivo general**: “fortalecer la participación política, social y comunitaria de las mujeres a través de acciones que favorezcan su empoderamiento y autonomía.” También enfatiza la erradicación de violencias estructurales y simbólicas que limitan su participación plena.

Tensión o hallazgo:

Existe una **alta coherencia** entre la percepción del personal implementador y el diseño programático. Sin embargo, en el grupo focal se enfatiza más la dimensión territorial, política y de violencia estructural, lo cual puede sugerir una apropiación local del eje más orientada a lo preventivo y comunitario que a la intervención formal en políticas públicas.

2. Actividades implementadas

Percepción del grupo focal:

Las servidoras públicas relatan que han puesto en marcha diversas actividades en territorio, con especial énfasis en la realización de Ferias de la Paz dirigidas a mujeres, jornadas de reflexión y círculos comunitarios, conversatorios sobre derechos, y brigadas interinstitucionales que permiten acercar servicios de atención integral a contextos marcados por la violencia o la exclusión. Además, señalan que estas acciones no se limitan a la violencia directa, sino que también incluyen temas de salud, participación política y fortalecimiento comunitario. La amplitud de las temáticas y diversificación de actividades, que además carecen de continuidad, restan operatividad al eje.

La implementación ha implicado esfuerzos de coordinación con otras instancias gubernamentales, así como una adaptación constante a las necesidades de cada localidad.

Contraste con documentos programáticos:

El documento institucional establece como líneas de acción las Ferias de la Paz por los derechos de las mujeres, los círculos de reflexión y de paz, el fortalecimiento de liderazgos comunitarios, las brigadas para el acceso a derechos, y actividades orientadas al tejido social. Estas acciones están concebidas desde un enfoque interseccional, de género y territorial, lo cual concuerda con lo expresado por las operadoras del programa.

Tensión o hallazgo:

Aunque hay una alta coincidencia entre lo planeado y lo ejecutado, las declaraciones del grupo focal revelan que gran parte del trabajo en territorio ha requerido un grado elevado de flexibilidad y autogestión. Las servidoras subrayan que muchas veces las actividades deben ser adaptadas o ampliadas más allá de lo establecido formalmente, lo que evidencia un margen operativo que no siempre está respaldado por recursos suficientes o por una directriz institucional clara.

3. Resultados percibidos**Percepción del grupo focal:**

Las servidoras públicas señalan que el eje ha generado transformaciones tangibles en las comunidades, aunque muchas veces difíciles de cuantificar en términos convencionales. Entre los principales resultados destacan la creación de vínculos de confianza con las mujeres, el reconocimiento institucional en territorios históricamente marginados y la apertura de espacios de escucha. También identifican que algunas mujeres, luego de participar en las actividades del eje, han dado pasos concretos para involucrarse en espacios de toma de decisión, buscar apoyo institucional o incluso replicar aprendizajes en sus comunidades. Estos efectos son descritos como procesos de largo aliento, sostenidos por la presencia constante y el trabajo colectivo.

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático menciona como resultados esperados el fortalecimiento de liderazgos comunitarios de mujeres, el incremento en su participación en espacios de decisión, y el acceso efectivo a sus derechos. También plantea como impacto el mejoramiento del entorno comunitario mediante el trabajo en tejido social. Estas metas coinciden con las percepciones del grupo focal, aunque el documento mantiene un enfoque más estructurado y orientado a indicadores, mientras que las operadoras destacan resultados cualitativos y simbólicos.

Tensión o hallazgo:

Existe una diferencia entre los resultados previstos institucionalmente y aquellos que el personal identifica como más relevantes. Mientras el documento privilegia métricas cuantificables, las servidoras enfatizan transformaciones subjetivas y comunitarias que no siempre se reflejan en los informes oficiales. Esto sugiere la necesidad de incorporar metodologías de evaluación más cualitativas y sensibles a los cambios sociales y emocionales que el programa logra generar.

4. Tensiones, resistencias y obstáculos**Percepción del grupo focal:**

Las servidoras públicas reconocen que, si bien el eje ha tenido buena recepción en muchas comunidades, su implementación enfrenta resistencias tanto externas como internas. Por un lado, se menciona la presencia de autoridades municipales que minimizan o rechazan los temas de género, así como resistencias culturales profundas a la participación pública de las mujeres. Por otro, enfrentan desafíos logísticos, presupuestales e institucionales: falta de personal, sobrecarga de tareas, dificultades para dar seguimiento sostenido a los procesos iniciados, e incluso la falta de condiciones mínimas para operar en ciertos contextos. También se advierte la tensión entre la alta expectativa generada en las mujeres participantes y la limitada capacidad de respuesta del eje. Estas dificultades no impiden el trabajo, pero lo vuelven más complejo y exigen una constante labor de negociación y adaptación territorial.

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático reconoce de manera general la existencia de obstáculos para la participación plena de las mujeres, pero no detalla resistencias institucionales ni problemáticas operativas de implementación. Se asume una estructura funcional y articulada, con mecanismos de atención y acompañamiento bien establecidos, lo que contrasta con las experiencias relatadas por las operadoras. No se contemplan en el documento las estrategias de gestión del conflicto local ni las dificultades en la relación con autoridades municipales o comunitarias.

Tensión o hallazgo:

El hallazgo principal radica en la brecha entre el diseño ideal del eje y la complejidad real de su implementación. Las resistencias culturales y las limitaciones institucionales dificultan la ejecución efectiva, lo que pone en evidencia la necesidad de reforzar los componentes operativos, de capacitación institucional, y de articulación con otros niveles de gobierno. El grupo focal permite visibilizar dimensiones que el documento oficial no contempla, y que son claves para pensar la sostenibilidad del eje en el mediano plazo.

5. Apropiación institucional del eje

Percepción del grupo focal:

Las participantes expresan un fuerte sentido de pertenencia respecto al eje *Pa' las oaxaqueñas*. Refieren que lo han asumido como una responsabilidad propia y como un compromiso más allá de lo operativo. Hablan de “sentirse parte del eje”, de haber aprendido a implementar sus actividades con autonomía, y de ver reflejado en las acciones su propio trabajo cotidiano. Esta apropiación no es sólo simbólica, sino también metodológica: varias relatan cómo han adaptado los formatos, actividades y metodologías a los contextos específicos de cada comunidad. Asimismo, se destaca que han promovido el eje aún en condiciones adversas, y que su compromiso se basa tanto en la convicción personal como en una construcción institucional colectiva que ha ido madurando con el tiempo.

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático plantea el eje como una estrategia institucional definida desde el gobierno estatal, con una estructura clara de objetivos, componentes y líneas de acción. Aunque menciona que se promoverá la participación de servidoras públicas, no enfatiza la apropiación como proceso interno ni contempla explícitamente el margen de adaptación metodológica desde los equipos de campo. Tampoco incorpora testimonios u orientaciones que reconozcan el papel creativo de las operadoras ni su agencia en la ejecución territorial.

Tensión o hallazgo:

El grupo focal revela un nivel de apropiación institucional que supera lo previsto en el diseño original. Esta apropiación ha sido clave para el despliegue efectivo del eje, y constituye un factor de éxito no documentado en el texto programático. La experiencia muestra que la confianza institucional depositada en los equipos operativos permite una implementación más contextualizada y flexible, generando identidad y sentido de pertenencia. Reconocer y sistematizar este proceso puede fortalecer el eje y replicar su enfoque en otros componentes del programa estatal.

6. Resultados percibidos en territorio

Percepción del grupo focal:

Las participantes destacan diversos efectos positivos del eje *Pa' las oaxaqueñas* en el territorio, tanto a nivel individual como colectivo. Señalan que ha generado procesos de reflexión comunitaria, ha visibilizado temas de violencia política y ha promovido la participación activa de las mujeres. En varias intervenciones se menciona que el eje ha llegado a comunidades donde antes no se hablaba de derechos, y que su presencia ha abierto espacios inéditos de diálogo y

organización. También se valora que las actividades han dejado huella, en algunos casos logrando que mujeres continúen organizadas o vinculadas a instituciones gubernamentales. Sin embargo, también se reconoce que los resultados son difíciles de medir cuantitativamente y que muchas veces el impacto es más cualitativo, subjetivo o a largo plazo.

Contraste con documentos programáticos:

El documento del eje establece como uno de sus objetivos “fortalecer la participación de las mujeres en la vida pública y política”, así como “sensibilizar sobre la violencia política por razón de género”. Sin embargo, no detalla cómo se evaluarán estos efectos ni qué tipo de indicadores permiten registrar los cambios generados. Tampoco distingue entre impactos inmediatos y de mediano plazo, ni considera mecanismos cualitativos de seguimiento en campo que documenten procesos comunitarios más sutiles, como la apropiación del discurso o la creación de redes informales.

Tensión o hallazgo:

Mientras el diseño institucional del eje establece propósitos ambiciosos en términos de participación y sensibilización, el grupo focal enfatiza que los logros más significativos se dan en niveles subjetivos, comunitarios y acumulativos, difíciles de registrar con los instrumentos de evaluación tradicionales. Esto sugiere la necesidad de incorporar metodologías de evaluación cualitativa, centradas en los testimonios y trayectorias de las mujeres, así como en los procesos de articulación institucional local que emergen tras las intervenciones.

7. Condiciones de implementación

Percepción del grupo focal:

Las participantes del grupo focal señalan que la implementación del eje *Pa' las oaxaqueñas* ha enfrentado múltiples desafíos logísticos, humanos y presupuestales. Subrayan que muchas veces las actividades se desarrollan con recursos limitados, sin equipos estables o con personal que debe atender múltiples tareas fuera de su función principal. También indican que la planeación con poco tiempo, los traslados largos y la falta de condiciones básicas (como espacios adecuados para talleres) complican la ejecución en territorio. A pesar de ello, reconocen que existe un fuerte compromiso personal por parte del equipo y voluntad para adaptarse a las circunstancias. Las colaboraciones con otras dependencias han sido clave para ampliar el alcance, pero también generan dependencia de voluntades individuales más que de arreglos institucionales formales.

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático del eje *Pa' las oaxaqueñas* establece metas y líneas de acción detalladas, pero no se explicitan los recursos asignados, la estructura operativa mínima requerida ni los esquemas de coordinación interinstitucional necesarios para garantizar la implementación. Tampoco se identifican escenarios críticos ni márgenes de flexibilidad operativa ante imprevistos logísticos o territoriales. El diseño del programa parece asumir condiciones ideales, sin prever la precariedad real de muchas regiones.

Tensión o hallazgo:

Existe una brecha entre las condiciones ideales planteadas en el diseño institucional del eje y las condiciones reales de operación en campo. La implementación depende en gran medida del compromiso individual de las servidoras públicas, lo cual revela un riesgo de sostenibilidad y reproduce desigualdades en la carga operativa. Se vuelve indispensable reforzar la estructura de apoyo técnico, prever condiciones mínimas de implementación y profesionalizar la operación del eje en los distintos territorios.

Conclusiones del grupo focal

I. Hallazgos cualitativos

1. El eje amplía el campo de acción de la Secretaría de Gobierno hacia problemáticas de género.

Las participantes del grupo focal expresaron que el eje *Pa' las oaxaqueñas* ha permitido a la Secretaría de Gobierno posicionarse como una instancia activa en el acompañamiento de mujeres en condiciones de vulnerabilidad, particularmente frente a violencias de género. Se subrayó que la Secretaría asume una nueva función: ya no únicamente como autoridad política o de gobernabilidad, sino también como institución de cuidado, contención y vinculación comunitaria.

A través de talleres, ferias, acompañamientos y acciones de presencia territorial, las servidoras públicas han activado formas de escucha, intervención y orientación que dan seguimiento a violencias simbólicas, comunitarias e institucionales. Esta expansión del rol institucional fue descrita como un “ejercicio de presencia que las mujeres reconocen”, generando confianza y apertura para compartir experiencias sensibles.

2. El enfoque de género se territorializa, pero enfrenta resistencias

Se reconoce que el eje ha logrado llevar el enfoque de género a comunidades que tradicionalmente no lo consideraban prioritario. Sin embargo, también se

identificaron resistencias sociales y culturales a la presencia de mujeres en espacios de toma de decisiones, así como a las narrativas que promueven derechos y equidad. Las participantes señalaron que, en algunos contextos, el solo hecho de realizar ferias o talleres con perspectiva de género genera tensiones con autoridades o actores locales.

Pese a ello, las servidoras han aprendido a identificar aliados estratégicos (presidentes municipales, instancias de salud o educación) que facilitan la entrada a territorio, y han desarrollado habilidades para negociar simbólicamente el sentido de sus acciones.

3. Las herramientas de intervención han sido apropiadas, pero aún dispersas

El grupo focal reportó un conjunto amplio de herramientas de intervención: actividades lúdicas, actividades de contención, presentaciones institucionales, círculos de escucha, talleres de autoestima, activaciones públicas, etc. Aunque las participantes valoraron positivamente la diversidad de herramientas, también señalaron que muchas veces estas se aplican sin una estructura metodológica compartida, lo que limita la acumulación de aprendizajes y la sostenibilidad de los impactos.

Varias participantes expresaron la necesidad de consolidar un modelo de intervención propio del eje que unifique criterios, metodologías y procesos de evaluación.

II. Valoración del diseño e implementación

1. Aciertos en el diseño programático

El documento programático del eje *Pa' las oaxaqueñas* propone un modelo de intervención innovador al insertar la perspectiva de género en la arquitectura de gobernabilidad territorial. Establece como objetivos centrales: promover la participación activa de las mujeres, impulsar su autonomía, visibilizar violencias estructurales, y construir espacios de diálogo y escucha en comunidades.

En términos de diseño, el eje acierta en tanto identifica una necesidad real y persistente de institucionalizar acciones de cuidado, acompañamiento y prevención en contextos donde las violencias contra las mujeres han sido históricamente normalizadas o invisibilizadas pero falla al realizar acciones que ya son de competencia de la Secretaría de las Mujeres, y aun sin mecanismos de coordinación interinstitucional con esa dependencia.

2. Coherencia entre diseño y acciones en campo

En términos generales, existe una coherencia razonable entre los objetivos planteados en el documento programático y las acciones que las servidoras públicas reportan haber realizado en territorio. Las ferias, círculos de escucha,

talleres, activaciones y acciones de sensibilización corresponden con los ejes de trabajo señalados (autonomía, liderazgo, prevención de violencias, articulación institucional).

Además, la dimensión pedagógica del programa ha sido bien recibida por las servidoras, quienes destacan que el eje les ha permitido desarrollar capacidades para el trabajo comunitario con mujeres, y ampliar sus propios marcos de comprensión sobre el enfoque de género.

3. Tensiones y debilidades en la implementación

Sin embargo, la implementación enfrenta desafíos importantes: **Debilidad de las acciones:** Exceso de acciones dirigidas a la sensibilización, dispersadas en diferentes lugares, intervenciones rápidas que ofrecen soluciones precarias a la demanda urgente de las Oaxaqueñas de seguridad, justicia y paz.

Falta de sistematización metodológica: aunque las servidoras reportan una amplia gama de acciones, no se cuenta con una guía común, ni con indicadores de evaluación claros. Esto puede derivar en fragmentación o baja sostenibilidad de los impactos generados.

Limitada institucionalización: si bien el eje está inserto formalmente en la Secretaría de Gobierno, su implementación sigue dependiendo en gran medida del compromiso individual de las servidoras, sin que exista un andamiaje técnico o presupuestal robusto que garantice su continuidad y escalamiento.

Desigualdad territorial: algunas regiones del estado han sido más beneficiadas que otras, ya sea por facilidad de acceso, vínculos políticos, o condiciones de seguridad. Esto deja fuera del alcance del programa a mujeres en territorios más aislados o conflictivos.

Resistencias sociales: las servidoras han enfrentado tensiones con autoridades locales o actores comunitarios que descalifican el enfoque de género, lo cual ha limitado el desarrollo pleno de las actividades en ciertas localidades.

III. Aspectos susceptibles de mejora

1. Rediseño del modelo de intervención y delimitar sus componentes operativos

Se recomienda traducir los objetivos generales del eje *Pa' las oaxaqueñas* en un modelo lógico de intervención que priorice la transversalización del enfoque de género en las acciones que la Secretaría de Gobierno implementa en el resto de los ejes del programa y en su agenda de gobierno. La perspectiva de género debe ser integral en la medida en que se manifieste en las acciones que emprenden los delegados de paz, la Junta de Conciliación Agraria, las mesas de inteligencia y los Semilleros de paz. El modelo debe detallar con precisión: líneas de acción,

poblaciones meta, criterios de priorización territorial, tipos de actividades esperadas y mecanismos de seguimiento. Esta delimitación permitirá fortalecer la coherencia entre diseño e implementación, así como facilitar la evaluación del impacto real del eje.

Además, es clave diferenciar los niveles de intervención: sensibilización comunitaria, atención primaria, acciones de incidencia institucional y fortalecimiento del liderazgo femenino. Actualmente, todas estas dimensiones coexisten en el eje, pero sin separación clara de sus objetivos, actores responsables ni mecanismos de articulación con la principal institución encargada de la política de género a nivel estatal: La Secretaría de las Mujeres.

2. Institucionalizar procesos de sistematización y evaluación

Dado que las servidoras públicas han generado múltiples experiencias en territorio, se recomienda crear una plataforma o repositorio de sistematización de buenas prácticas. Este esfuerzo debe institucionalizarse con guías comunes, formatos sencillos de documentación, y espacios regulares de intercambio entre equipos que implementan el eje.

Asimismo, deben definirse indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan dar seguimiento a los efectos del eje, particularmente en términos de fortalecimiento comunitario, reconocimiento institucional, y transformación de relaciones de poder en contextos locales.

3. Fortalecer la articulación interinstitucional mediante convenios formales

Para dar sostenibilidad y escala al eje, es necesario establecer convenios y rutas de colaboración con otras dependencias clave (como salud, educación, seguridad y los institutos de las mujeres). Esta articulación debe quedar asentada formalmente, con distribución de responsabilidades, protocolos conjuntos y presupuestos compartidos, evitando así que la ejecución del eje dependa exclusivamente de la voluntad de actoras individuales.

Se sugiere también activar una mesa de coordinación interinstitucional permanente, con sesiones de trabajo y revisión de casos emblemáticos, que sirva como espacio de aprendizaje y planeación estratégica.

4. Incluir mecanismos de protección y cuidado para el equipo implementador

Las servidoras públicas que operan este eje enfrentan situaciones de alta carga emocional, desgaste y riesgo institucional. Se recomienda incorporar estrategias de cuidado del equipo, incluyendo: contención psicoemocional, asesoría legal en caso de confrontaciones comunitarias, pausas activas, protocolos de autocuidado y capacitaciones continuas en manejo de conflictos con enfoque de género.

8. Eje: Viviendo la Paz

El eje Viviendo la Paz forma parte del Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca y se distingue por su orientación educativa, lúdica y pedagógica. Busca promover una cultura de paz desde la niñez y la juventud, mediante intervenciones diseñadas para fomentar valores, habilidades y reflexiones críticas en contextos escolares y comunitarios. En lugar de enfocarse directamente en la resolución de conflictos o la atención a situaciones de violencia, el eje apuesta por una estrategia preventiva de mediano y largo plazo, que busca incidir en las disposiciones subjetivas y sociales que hacen posible la convivencia pacífica.

Durante el proceso de evaluación, se reconocieron varios aciertos en la implementación de este eje. En primer lugar, destaca la originalidad y creatividad de las acciones emprendidas, como los Semilleros de Paz y la Lotería para la Paz, que logran vincular elementos pedagógicos con prácticas participativas y lúdicas. Asimismo, se observó una capacidad de colaboración entre distintas instituciones educativas y culturales, así como una valoración positiva por parte de las comunidades escolares involucradas, especialmente en el caso de los CECyTEO.

No obstante, el análisis también permitió detectar diversas limitaciones. En particular, se identificó una debilidad en los mecanismos de sistematización y seguimiento de resultados, así como escasa articulación con otros ejes del Programa. En algunos casos, se señaló que las actividades carecían de una estrategia clara de evaluación de impacto, lo que dificulta medir su alcance real más allá de la realización de eventos puntuales. Además, al contrastar los documentos programáticos con la implementación en territorio, se evidenció una brecha entre los objetivos formales del eje y su traducción operativa, con acciones que, aunque valiosas, a veces responden más a iniciativas particulares que a un marco metodológico consolidado.

El capítulo se organiza en dos apartados. El primero presenta una valoración crítica del documento de acción correspondiente a los Semilleros de Paz en CECyTEO, con énfasis en su diseño, objetivos, actividades y procesos de implementación. El segundo examina la Lotería para la Paz, destacando su enfoque lúdico y su potencial pedagógico, pero también señalando las áreas que requieren fortalecimiento para consolidar su impacto. Ambos apartados

incorporan contrastes entre los documentos revisados y los testimonios recogidos en campo, así como recomendaciones de mejora específicas.

8.1 Valoración del documento de acción: “Semilleros de Paz en CECyTEO”.

Diseño

Fortalezas:

Objetivos claros y pertinentes:

Se plantea como objetivo general “crear espacios lúdicos, artísticos y de Educación en Cultura de Paz” con ejes temáticos alineados a problemáticas reales del entorno escolar (bullying, adicciones, violencia de género, etc.).

El objetivo específico –formar una red de jóvenes constructores/as de paz– es coherente con un enfoque de sostenibilidad y apropiación comunitaria.

Metodología participativa:

La propuesta metodológica contempla círculos de diálogo, mediación escolar, talleres de expresión artística y trabajo comunitario.

Se busca que los jóvenes generen sus propias propuestas para construir paz desde su realidad, lo cual denota un enfoque de aprendizaje activo y crítico.

Enfoque integral:

Abarca derechos humanos, salud mental, prevención de violencias, género y medioambiente.

Incluye elementos de educación socioemocional y metodologías como la alfabetización emocional, danzas, rap, títeres, radio comunitaria y juegos cooperativos.

Oportunidades de mejora:

Faltan indicadores de evaluación claros:

Aunque hay una intención diagnóstica, no se definen metas cuantitativas, indicadores SMART ni líneas base específicas en el diseño inicial.

La inclusión de un marco lógico y teoría de cambio fortalecería el monitoreo del impacto.

Limitada formalización curricular:

Aunque se menciona la importancia de integrar la educación para la paz como materia, no se presenta un modelo pedagógico estructurado ni convalidación académica dentro del sistema CECYTEO.

2. Implementación (Ene–May 2023)

Logros destacados:

Cobertura territorial:

Se realizaron actividades en **9 planteles** ubicados en **4 regiones** del estado.

Participaron **445 estudiantes** y **61 docentes**, lo cual indica una implementación piloto sólida para un programa de reciente creación.

Diversidad de actividades:

Se llevaron a cabo **talleres creativos** como rap comunitario, títeres, alfabetización emocional, danzas, alfabetización corporal, radio escolar, juegos deportivos y reciclaje como acción ambiental.

Estas actividades están alineadas con los temas del diseño y logran vincular la educación para la paz con acciones culturales y cotidianas.

Evaluación participativa:

Se aplicaron encuestas a estudiantes y docentes, lo cual aporta evidencia cuantitativa útil para evaluar percepciones sobre el conflicto y la cultura de paz en las escuelas.

El informe presenta gráficos interpretables y resultados cualitativos como el reconocimiento del conflicto como oportunidad de aprendizaje.

Áreas para reforzar:

Sistema de seguimiento y resultados:

Aunque se reportan acciones y percepción, no se muestran líneas base ni comparación de indicadores entre planteles con y sin intervención.

Se recomienda la implementación de una rúbrica de competencias o instrumento psicométrico sobre resolución de conflictos o habilidades socioemocionales.

Sostenibilidad e institucionalización:

Se requiere avanzar hacia la inclusión de estos semilleros como parte de la carga institucional curricular, o al menos como programa formalmente adoptado por el CECYTEO.

Escalabilidad:

El alcance a solo 9 planteles (de 106 CECYTES existentes) deja espacio para una planificación estratégica de cobertura paulatina, incorporando criterios de priorización territorial o por índice de conflictividad.

Conclusión

La acción pública **“Semilleros de Paz en CECYTEO”** constituye una **intervención pertinente, innovadora y viable**, orientada a generar transformación positiva de los conflictos desde la juventud. Su diseño es metodológicamente sólido y su implementación muestra resultados cualitativos valiosos. No obstante, para mejorar su impacto, sería recomendable:

Definir indicadores y metas concretas.

Aumentar su alcance territorial.

Fortalecer la articulación con el sistema educativo estatal.

Establecer mecanismos rigurosos de seguimiento y evaluación del aprendizaje.

Esto contribuirá a que el programa avance de la fase piloto a una política pública sostenible, institucionalizada y basada en evidencia.

8.2 Valoración del documento de acción:

“Lotería para la Paz”.

1. PERTINENCIA

Alineación con el eje “Viviendo la Paz”:

El juego se inserta en el eje de educación para la paz, enfocado en la formación de valores, habilidades sociales y emocionales en niñas y niños, tal como se plantea en el documento base del programa.

Intervención lúdica con enfoque formativo:

La “Lotería para la Paz” busca sembrar desde la infancia principios de respeto, diálogo, cooperación, diversidad y resolución de conflictos mediante un medio lúdico y culturalmente significativo.

Revaloración de elementos culturales oaxaqueños:

Incluye conceptos como tequio, guelaguetza, mayordomía, tatamandones, que anclan la cultura de paz en saberes comunitarios. Esto refuerza la legitimidad territorial del programa y su pertinencia intercultural.

2. EFICACIA DEL DISEÑO

Objetivo claro y bien definido:

“Que las infancias de Oaxaca reconozcan los valores y prácticas propias de la entidad que fomentan una cultura de paz a través de un material lúdico y didáctico.”

Público destinatario bien identificado:

Dirigido a **niñas y niños de 5 a 12 años** y sus familias.

Fomenta el aprendizaje intergeneracional y comunitario.

Material estructurado:

40 cartas temáticas con ilustración y mensaje.

10 tableros de juego.

Dinámica participativa con lenguaje incluyente: “pregonera o pregonero de la paz”.

Temas desarrollados:

Entre los valores y conceptos incluidos se encuentran:

Diálogo, empatía, perdón, mediación, respeto.

Diversidad, justicia, cooperación, participación.

Cultura comunitaria oaxaqueña: gozona, guelaguetza, territorio, padrinazgo.

Faltan instrumentos de evaluación pedagógica:

No se contempla un sistema para medir el aprendizaje alcanzado ni el impacto educativo del juego en las y los participantes.

3. EFICIENCIA

Diseño gráfico y conceptual propio:

El juego fue desarrollado con ilustraciones originales, contenidos didácticos adecuados y validación pedagógica con acompañamiento de la Dirección de Cultura de Paz y el IEEPO.

Participación institucional coordinada:

Involucra áreas como Comunicación Social, Dirección Administrativa, Asuntos Estratégicos Municipales y el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca.

No se incluye estimación de costos ni estrategia de distribución:

El documento no reporta el número de juegos producidos, presupuesto asignado, ni el alcance territorial o comunitario planeado.

4. IMPACTO

Potencial de sensibilización temprana:

El juego permite el desarrollo de habilidades como escucha activa, autorregulación emocional, lenguaje inclusivo y cooperación desde la infancia.

Herramienta replicable y adaptable:

Su diseño modular permite su aplicación en escuelas, ferias comunitarias, talleres, bibliotecas y espacios públicos.

No se documentan resultados ni uso comunitario efectivo:

Para evaluar el impacto real se requerirían datos sobre cuántas personas lo han utilizado, en qué contextos, y con qué resultados perceptibles (por ejemplo, mediante retroalimentación de docentes o padres/madres).

5. SOSTENIBILIDAD

Material pedagógico institucionalizable:

Puede incorporarse como recurso didáctico en las aulas de nivel básico o en procesos de formación con personal docente y promotoras comunitarias.

Ausencia de estrategia de permanencia:

No se detalla un plan para reedición, reposición, mantenimiento de materiales, ni formación de facilitadores/as para su uso correcto.

CONCLUSIÓN

El proyecto **“Lotería para la Paz”** es una **herramienta lúdica y educativa innovadora**, culturalmente enraizada, con potencial para fortalecer desde edades tempranas una cultura de paz con justicia en Oaxaca. Su diseño refleja una correcta alineación con los objetivos del programa estatal, y representa una acción concreta y replicable dentro del eje “Viviendo la Paz”.

Para mejorar su evaluación, se recomienda reforzar los mecanismos de medición del impacto, formalizar su uso pedagógico y establecer una estrategia de sostenibilidad institucional.

Recomendaciones

Generar un **informe de distribución y uso** del juego: número de ejemplares, lugares de implementación, población beneficiaria.

Proponer la **validación pedagógica oficial por parte del IEEPO** como recurso didáctico formal.

Requerir el desarrollo de **instrumentos de evaluación lúdica** para medir el aprendizaje de valores.

Fomentar el diseño de **materiales complementarios**, como guías para docentes o actividades post-juego.

Promover la **integración del juego en actividades curriculares o extraescolares** de instituciones educativas.

9. Eje: Paz territorial

El eje Paz Territorial representa uno de los componentes más robustos del Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca, al articular una estrategia de intervención centrada en la prevención, atención y resolución de conflictos agrarios históricos. A diferencia de otros ejes con un enfoque más social o comunitario, este despliega una lógica de gobernanza técnica e institucional, que conjuga mecanismos de inteligencia territorial, liderazgo político, planeación anticipada y trabajo interinstitucional. Su eje operativo gira en torno al fortalecimiento de capacidades estatales para gestionar disputas agrarias, muchas de ellas crónicas y violentas, con el objetivo de sentar bases duraderas para la paz en los territorios.

Entre los hallazgos positivos más destacados se encuentra la institucionalización de la Mesa de Inteligencia Agraria, un mecanismo que permite mapear, semaforizar y priorizar conflictos con criterios técnicos y no solo políticos o reactivos. Este instrumento ha permitido anticipar riesgos, ordenar la intervención institucional y dirigir recursos y decisiones a los casos más urgentes o de mayor complejidad. También resalta el reposicionamiento de la Junta de Conciliación Agraria, que ha dejado de operar de forma fragmentada y ha sido integrada en una lógica de acción articulada con la Secretaría de Gobierno. Asimismo, se reportan avances concretos en el número de convenios firmados entre comunidades, lo que representa una mejora en la capacidad resolutoria del Estado.

No obstante, la evaluación también documentó tensiones y desafíos relevantes. Algunos conflictos agrarios presentan una profundidad histórica y una acumulación de violencia que dificultan su resolución en el corto plazo, aún con esfuerzos institucionales robustos. La presión para cumplir compromisos públicos ante las comunidades puede generar riesgos de sobrerrepresentación o promesas difíciles de sostener. Además, se observa una brecha entre la sofisticación técnica de los instrumentos programáticos y las limitaciones reales de implementación en territorio, especialmente en lo relativo al seguimiento, sistematización de experiencias y documentación de lecciones aprendidas. El contraste con la percepción de los servidores públicos evidencia también áreas donde la operatividad rebasa lo documentado o viceversa, mostrando una oportunidad para alinear mejor los documentos de diseño con la práctica cotidiana.

El capítulo se compone de cinco subapartados. En los primeros tres se analizan distintos documentos programáticos. En los posteriores se reportan los resultados del análisis del grupo focal con servidores y servidoras públicas.

1. PERTINENCIA

Diagnóstico contextual adecuado:

El documento reconoce de manera precisa la alta conflictividad social y agraria en Oaxaca. Identifica la vulnerabilidad no solo como precariedad material, sino como malestar subjetivo generado por la violencia, el miedo y la falta de canales institucionales de resolución pacífica.

Justificación clara del enfoque territorial:

El proyecto entiende que **la paz se construye desde el territorio**, con base en la articulación de actores locales, sistemas normativos propios y diálogo interinstitucional. Es coherente con el eje estratégico del Plan Estatal de Desarrollo y con el enfoque de paz con justicia.

2. EFICACIA

Objetivos claramente formulados:

General: Establecer espacios de diálogo y análisis para atender conflictos sociales específicos, con recursos humanos y metodológicos adecuados.

Específicos:

Comprensión de dinámicas sociales para mejorar la respuesta gubernamental.

Intervención en comunidades con conflictos sociales y limítrofes.

Fortalecimiento de capacidades en actores clave (conciliadores, defensores de derechos humanos, agentes de paz).

Cobertura territorial prevista:

11 conciliadores/as agrarios vinculados a los **1,600 núcleos agrarios** del estado.

25 delegados/as de paz social distribuidos en las **8 regiones y 25 distritos**.

Actividades concretas:

Talleres regionales ("Oaxaca: la gobernanza del cambio social").

Formación de agentes mediadores/as.

Acompañamiento psicosocial.

Asesoría en procesos de diálogo.

Identificación de alertas y casos prioritarios.

Falta mayor estructuración curricular:

El diseño pedagógico de los talleres y la formación de agentes no detalla contenidos, duración, secuencia de aprendizajes ni metodología de facilitación.

3. EFICIENCIA

Aprovechamiento de estructuras existentes:

Se basa en el personal ya integrado en la Junta de Conciliación Agraria, la Procuraduría Agraria y la Coordinación de Derechos Humanos, lo que sugiere eficiencia operativa.

Evaluación básica incluida:

Se aplicarán encuestas post taller, listas de asistencia, recolección de materiales escritos y fotografías como evidencia. También se elaborarán infografías de atención a conflictos.

No se estiman costos operativos o logísticos:

Para evaluar la eficiencia institucional sería necesario conocer presupuesto, recursos invertidos por actividad y costo-beneficio por comunidad atendida.

4. IMPACTO

Alta potencialidad de transformación comunitaria:

Al priorizar el enfoque dialógico, la formación de capacidades locales y el acompañamiento psicosocial, el proyecto puede generar efectos sostenibles en la gestión comunitaria de los conflictos.

No se especifican indicadores de resultado:

Aunque se menciona el registro de casos, no hay una matriz de impacto (conflictos atendidos vs resueltos, percepción de legitimidad del proceso, reducción de recurrencia, etc.).

5. SOSTENIBILIDAD

Enlace interinstitucional consolidado:

Participan SEGO, JCA, Procuraduría Agraria, Defensoría de Derechos Humanos, y los delegados de paz. Esto fortalece la transversalidad del programa.

Reconocimiento de actores comunitarios:

El proyecto no impone soluciones, sino que acompaña procesos. Esto lo hace culturalmente sostenible, en contextos de pluralismo jurídico.

Riesgo de depender del impulso sexenal:

No se presentan estrategias para institucionalizar el modelo como política pública permanente ni para dotarlo de base presupuestaria anual.

CONCLUSIÓN

“Semilleros de Paz” es una acción pública territorialmente pertinente, **alineada con los objetivos del programa estatal de paz**, que aborda de forma

contextualizada la conflictividad agraria y social en Oaxaca. Su enfoque en la transformación desde abajo, con énfasis en el acompañamiento psicosocial y el fortalecimiento de capacidades locales, es técnicamente sólido y socialmente legítimo.

No obstante, para evaluar con mayor profundidad su desempeño institucional, es necesario que se consoliden indicadores de impacto, estructuras curriculares de formación, y mecanismos de evaluación del costo-efectividad y de sostenibilidad.

Recomendaciones

Construir una **matriz de indicadores de resultado**, con metas anuales, comunidades atendidas y reducción de conflictividad.

Promover una **evaluación de resultados comunitarios**: percepción, satisfacción, disminución de tensiones o violencia.

Requerir una **estructura curricular detallada** de la formación para agentes mediadores y conciliadores.

Asegurar que el modelo se **formalice como política pública multianual**, con asignación presupuestal y mecanismos de seguimiento.

Sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas para replicabilidad.

9.1 Análisis cualitativo del eje “Paz territorial”

1. Objetivos de esta fase

1.1 Realizar un focus group con los servidores públicos que implementan el eje en territorio.

1.2 Utilizar el material del focus group como insumo cualitativo para valorar la pertinencia, eficacia, limitaciones y alcances del eje “Paz territorial”, desde la perspectiva de sus operadores en territorio.

2. Metodología de análisis

Codificación temática de las transcripciones para agrupar las voces en torno a los ejes propuestos.

Extracción de citas o paráfrasis clave con identificación del servidor hablante.

Contraste con documentos programáticos, gráficos y materiales institucionales ya analizados en este apartado.

Redacción de conclusiones dirigidas al Programa con:

Hallazgos cualitativos.

Valoración del diseño e implementación del eje.

Recomendaciones de mejora.

Análisis de voces de participantes

Bloque temático 1. Rol estratégico de la Junta de Conciliación Agraria.

1.1 Tendencias discursivas identificadas

Los testimonios destacan que la Junta de Conciliación Agraria, históricamente aislada y reactiva, ha adquirido una posición central dentro de la arquitectura institucional del programa Paz Territorial. Su papel ya no se limita a gestionar expedientes o intervenir después del estallido del conflicto, sino que se ha revalorizado como actor estratégico dentro de la prevención y la gestión anticipada. Las y los participantes subrayan que su inclusión en mesas interinstitucionales les ha permitido acceder a información sensible, participar en decisiones previas y contar con respaldo político.

1.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 señala que la Junta ya no se enteraba “cuando todo está mal”, sino que ahora forma parte de las decisiones desde el principio.

Hablante 3 indica que su equipo ya no trabaja a ciegas ni en solitario, pues ahora participa en análisis conjuntos sobre riesgos y posibles rutas de intervención.

Hablante 4 enfatiza que el respaldo institucional fortalece a la Junta y le permite actuar con más legitimidad ante las comunidades.

Hablante 2 menciona que, gracias al trabajo coordinado con otras dependencias, se ha logrado dar seguimiento continuo a casos críticos, lo cual antes no era posible por la fragmentación institucional.

1.3 Interpretación preliminar

La Junta de Conciliación Agraria ha transitado de un rol periférico y administrativo a una función estratégica en el diseño y ejecución de acciones para la paz territorial. Su inclusión en espacios de análisis interinstitucional le otorga mayor eficacia operativa, legitimidad política y capacidad de intervención preventiva. Esta transformación permite romper la lógica reactiva que históricamente ha caracterizado la gestión de los conflictos agrarios en Oaxaca, dotando al programa de una gobernanza más integral.

Bloque temático 2. Institucionalización de la Mesa de Inteligencia Agraria.

2.1 Tendencias discursivas identificadas

Los participantes reconocen la creación de la Mesa de Inteligencia Agraria como un cambio estructural profundo en la gestión de conflictos que vino a reforzar la labor ya antes realizada por la Junta de Conciliación Agraria y que le permite a esta última establecer mecanismos de coordinación con otras dependencias cuya función es estratégica para que los procesos de conciliación avancen. La mesa de inteligencia agraria permite el cruce de información entre dependencias, la detección anticipada de riesgos y la toma de decisiones coordinadas. Se subraya que antes cada institución trabajaba por separado, mientras que ahora hay reuniones periódicas, priorización de casos y corresponsabilidad. La Mesa se presenta como un espacio técnico-político que permite dejar atrás la improvisación.

2.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 comenta que la Mesa permite compartir información entre varias dependencias y decidir en conjunto cómo actuar ante casos críticos.

Hablante 2 indica que, gracias a la Mesa, ya no se improvisa: ahora se mapean los conflictos, se evalúa el riesgo y se documentan los casos antes de intervenir.

Hablante 3 valora que la existencia de la Mesa brinda respaldo institucional a la Junta, evitando que operen solas o sin claridad del panorama.

Hablante 4 señala que la sola presencia de la Mesa disuade el escalamiento de ciertos conflictos, porque la comunidad percibe que hay un seguimiento real.

2.3 Interpretación preliminar

La Mesa de Inteligencia Agraria opera como un dispositivo de gobernanza anticipada, que rompe con la lógica de intervención tardía. Su carácter interinstitucional permite la circulación de información estratégica, la planificación territorial diferenciada y la activación de respuestas preventivas. Al institucionalizar este espacio, el programa Paz Territorial genera condiciones para una actuación más racional, legítima y coordinada en contextos agrarios altamente conflictivos.

Bloque temático 3. Planeación estratégica territorial y semaforización.

3.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes destacan que uno de los avances más relevantes del programa Paz Territorial ha sido la incorporación de herramientas de planeación territorial como los mapas de riesgo, la clasificación de conflictos según niveles

de alerta, y la asignación diferenciada de esfuerzos institucionales en función de esta semaforización. Este enfoque permite dejar atrás la reacción dispersa y sustituirla por intervenciones programadas, selectivas y con criterios técnicos. También se menciona que esta planeación facilita la priorización de casos históricos o de alta violencia, y que permite distribuir de forma más eficaz los recursos humanos y políticos.

3.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 subraya que ahora se cuenta con una planeación territorial, con semáforos que indican dónde hay mayor riesgo de estallido, lo que permite actuar antes.

Hablante 2 señala que la diferencia con antes es que ya no se responde al primer grito, sino que hay un análisis previo que orienta a qué conflictos deben darse prioridad.

Hablante 3 explica que en las reuniones revisan mapas, listan los casos y acuerdan responsables para cada zona, según la complejidad del expediente.

Hablante 4 indica que hay territorios que requieren atención urgente por historial de violencia; estos se colocan en rojo para intervención inmediata.

3.3 Interpretación preliminar

La planeación estratégica territorial y la semaforización representan una innovación sustantiva en la gestión del conflicto agrario en Oaxaca. Este enfoque permite sustituir la lógica reactiva por una lógica proactiva, basada en evidencia, análisis comparado y priorización territorial. Al establecer criterios técnicos para decidir dónde, cómo y con qué intensidad intervenir, el programa mejora su eficacia, reduce los márgenes de discrecionalidad y anticipa escenarios de crisis. Además, la claridad territorial fortalece el liderazgo institucional frente a comunidades que exigen atención diferenciada y oportuna.

Bloque temático 4. Articulación interinstitucional y liderazgo político.

4.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes resaltan que el éxito del programa Paz Territorial se debe en gran medida a la articulación entre diversas instituciones estatales, así como al respaldo político directo del gobernador. Se afirma que el trabajo conjunto entre la Junta de Conciliación Agraria, la Secretaría de Gobierno, la Consejería Jurídica, el Registro Agrario y otras dependencias ha permitido abordar los conflictos de forma más integral. Igualmente, se señala que la presencia y voluntad del liderazgo político es clave para destrabar negociaciones complejas y enviar mensajes claros de compromiso institucional a las comunidades en disputa.

4.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 indica que la diferencia ahora es que hay una estrategia común entre dependencias, ya no trabajan por separado.

Hablante 2 afirma que cuando el gobernador se involucra, se abren caminos que antes estaban bloqueados; su presencia cambia el ánimo de las comunidades.

Hablante 3 menciona que se logró destrabar un conflicto porque todas las instituciones acudieron juntas a la comunidad, con un mensaje claro.

Hablante 4 resalta que cuando hay liderazgo político que respalda las decisiones técnicas, se logra avanzar sin titubeos.

4.3 Interpretación preliminar

La articulación interinstitucional y el liderazgo político son pilares centrales del programa Paz Territorial. El modelo de gobernanza que emerge de este enfoque se basa en la corresponsabilidad técnica y política, lo que permite enfrentar conflictos complejos con mayor legitimidad, coherencia y eficacia. El involucramiento de figuras de alto nivel político no solo da respaldo a las acciones institucionales, sino que contribuye a reconstruir la confianza de las comunidades en el Estado como actor imparcial y comprometido con la solución pacífica de los conflictos agrarios.

Bloque temático 5. Función preventiva del programa.

5.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes enfatizan que Paz Territorial no está diseñado solamente para mediar en conflictos ya detonados, sino para anticipar y prevenir estallidos mayores. Se destaca que, a diferencia de esquemas anteriores que operaban de forma reactiva, el enfoque actual apuesta por la presencia temprana, la vigilancia constante de señales de alarma, y la intervención oportuna antes de que el conflicto escale. Esta función preventiva se traduce en visitas territoriales, reuniones anticipadas, presencia institucional sostenida, y coordinación entre niveles de gobierno para reducir tensiones antes de que se vuelvan incontrolables.

5.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 menciona que ahora no se espera a que haya una quema de casa o un bloqueo, sino que se actúa antes, cuando aparecen los primeros signos de tensión.

Hablante 2 subraya que han podido evitar conflictos mayores gracias a visitas a territorio que detectan focos rojos a tiempo.

Hablante 3 explica que la función no es apagar fuegos, sino detectar brasas antes de que haya incendio.

Hablante 4 indica que con el programa pueden estar más cerca del territorio, lo que ayuda a calmar el ambiente cuando hay rumores o tensión previa.

5.3 Interpretación preliminar

La dimensión preventiva del programa Paz Territorial representa un giro significativo en la gestión de conflictos agrarios. Más allá de resolver lo que ya estalló, se busca generar condiciones para que los conflictos no escalen. Esto requiere presencia institucional constante, lectura fina del territorio, sensibilidad política y capacidad de respuesta inmediata. La prevención, entendida así, no solo evita violencia, también fortalece la legitimidad del Estado en zonas de alta conflictividad, posicionándolo como actor atento, cercano y proactivo.

Bloque temático 6. Reconocimiento de la complejidad agraria.

6.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes del grupo focal coinciden en que los conflictos agrarios en Oaxaca no pueden abordarse con soluciones simplistas ni con respuestas homogéneas. Reconocen que se trata de disputas con raíces históricas profundas, entramados jurídicos confusos y elementos culturales y comunitarios que deben considerarse con cuidado. Se subraya que cada caso tiene particularidades legales, sociales y políticas, lo cual exige análisis detallados y acompañamiento técnico prolongado. También se afirma que no hay “recetas generales” y que muchas veces los tiempos de la comunidad no coinciden con los de la administración estatal.

6.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 expresa que no hay dos conflictos iguales, y que cada uno tiene una historia distinta, con juicios que llevan décadas.

Hablante 2 advierte que no se puede llegar con una fórmula prefabricada porque las comunidades no aceptan soluciones impuestas.

Hablante 3 señala que a veces hay cuatro o cinco versiones del mismo expediente y eso complica mucho la intervención.

Hablante 4 destaca que los conflictos no son solo de tierras, sino también de poder local, de límites históricos y de reconocimiento comunitario.

6.3 Interpretación preliminar

El reconocimiento de la complejidad agraria es un paso crucial para cualquier estrategia de construcción de paz territorial. Los testimonios reflejan una comprensión matizada del fenómeno, que va más allá del enfoque legalista o

tecnocrático. Esta conciencia permite diseñar intervenciones más ajustadas a la realidad, con respeto a los tiempos comunitarios, apertura a procesos de escucha y estrategias flexibles que consideren lo jurídico, lo histórico y lo simbólico. En suma, se evidencia una sensibilidad institucional que rompe con la tradición burocrática simplificadora, y da paso a un abordaje plural e interdisciplinario.

Bloque temático 7. Resultados del programa: aumento en convenios.

7.1 Tendencias discursivas identificadas

Las voces del grupo focal coinciden en señalar que uno de los resultados más tangibles del programa Paz Territorial ha sido el incremento en la firma de convenios entre comunidades en conflicto. Este aumento se interpreta como un indicador de mayor eficacia institucional y de fortalecimiento del diálogo como vía de solución. Se valora que, a diferencia de administraciones anteriores, ahora existe un método de trabajo más sistemático, que ha permitido acelerar negociaciones, consolidar acuerdos y evitar que muchos juicios se prolonguen indefinidamente. También se destaca que algunos convenios se alcanzaron en casos que llevaban años o incluso décadas sin resolverse.

7.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 afirma que nunca se había tenido ese número de convenios firmados en tan poco tiempo.

Hablante 2 indica que lograron acuerdos en conflictos que llevaban 20 o 30 años sin moverse.

Hablante 3 subraya que esto no solo es un logro de la Junta, sino del trabajo conjunto entre instituciones.

Hablante 4 destaca que muchos de esos convenios han evitado enfrentamientos que ya se veían venir.

Hablante 5 Se han firmado 42 convenios agrarios en el sexenio actual, en el sexenio de Murat se concretó sólo uno.

7.3 Interpretación preliminar

El aumento en convenios se perfila como un signo concreto del impacto del programa Paz Territorial. Más allá de las estadísticas, estos acuerdos representan avances sustanciales en la reconstrucción del tejido social y en la reducción de riesgos de violencia en zonas de disputa. Además, reflejan una mejora en la coordinación estatal, una mayor capacidad de persuasión frente a las comunidades y una apertura al diálogo que ha comenzado a rendir frutos en términos de gobernabilidad local. Los convenios no solo resuelven litigios; también constituyen un recurso simbólico para recomponer relaciones históricamente dañadas.

Bloque temático 8. Enfoque en conflictos históricos y de alta violencia.

8.1 Tendencias discursivas identificadas

Las y los participantes subrayan que el programa Paz Territorial ha priorizado la atención de los conflictos agrarios más antiguos, intensos y violentos del estado. Se reconoce una estrategia deliberada de ir al “núcleo duro” del problema: comunidades con antecedentes de enfrentamientos armados, pérdidas humanas, y procesos judiciales extremadamente complejos. Esta focalización responde al diagnóstico de que allí se concentra la mayor carga de tensión acumulada, el mayor potencial de estallido violento, y también la mayor urgencia de presencia institucional. En este marco, Paz Territorial actúa como intervención de alto riesgo, pero también de alto valor estratégico.

8.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 menciona que se están atendiendo conflictos donde ha habido muertos, desaparecidos y desplazamientos.

Hablante 2 indica que no se están priorizando los casos fáciles, sino los que históricamente han sido evitados por gobiernos anteriores.

Hablante 3 afirma que el programa ha llegado a lugares donde antes no entraba nadie por temor.

Hablante 4 enfatiza que hay expedientes con más de 40 años de antigüedad que por fin están siendo trabajados.

8.3 Interpretación preliminar

Este bloque temático revela el carácter profundamente político y simbólico del programa Paz Territorial. Al intervenir en los conflictos más álgidos y postergados, el Estado no solo busca soluciones técnicas, sino también reconstruir su legitimidad en regiones históricamente abandonadas. Esta orientación implica altos niveles de riesgo, pero también genera oportunidades de transformación duradera. Al enfrentar el “núcleo duro” de la violencia agraria, el programa no actúa solo como mediador, sino como instancia de reparación histórica e institucional.

Bloque temático 9. Compromisos públicos frente a comunidades.

9.1 Tendencias discursivas identificadas

Uno de los aspectos que más enfatizan las y los participantes es la necesidad —y al mismo tiempo el desafío— de sostener compromisos públicos con las comunidades involucradas en conflictos. La presencia institucional en territorio no solo implica acompañamiento técnico o jurídico, sino también asumir una palabra frente a la comunidad, una promesa de seguimiento y solución, aunque sea parcial o de largo plazo. Los funcionarios reconocen que este tipo de

compromisos generan confianza, pero también exigen una gran responsabilidad y coordinación interinstitucional para no incumplir y agravar los conflictos. La legitimidad del programa se juega, en parte, en su capacidad de responder a lo que se promete en campo.

9.2 Paráfrasis clave

Hablante 1 reconoce que, cuando se está en territorio, “lo que se dice frente a la comunidad se vuelve ley”.

Hablante 2 advierte que si una institución no cumple lo acordado en las mesas, “se pierde todo el trabajo avanzado”.

Hablante 3 relata que ha habido casos donde una mala comunicación interinstitucional ha llevado a romper el diálogo.

Hablante 4 subraya que dar la cara es importante, pero lo es más “llevar el compromiso hasta el final”.

9.3 Interpretación preliminar

Este bloque refleja una ética institucional emergente: la palabra dada en territorio no es retórica, es contrato social. La gestión de conflictos no se agota en la técnica de la mediación, sino que requiere construir confianza sostenida con las comunidades. Esta confianza se ve erosionada cuando hay descoordinación estatal o cuando los compromisos asumidos públicamente no se cumplen. Por ello, Paz Territorial debe articular sus estrategias con una lógica de responsabilidad compartida entre niveles de gobierno y dependencias, donde cada actor asuma lo que se compromete frente a las comunidades. Este tipo de *accountability* de proximidad es clave para consolidar una paz agraria duradera.

Conclusión preliminar

El eje Paz Territorial emerge en los testimonios del grupo focal como una arquitectura institucional compleja, diseñada para enfrentar los núcleos más estructurales, violentos y prolongados del conflicto agrario en Oaxaca. A diferencia de otras estrategias de contención social más reactivas o superficiales, este programa despliega un enfoque de intervención planificada, de largo aliento, con capacidades técnicas y políticas orientadas a reconfigurar el modo en que el Estado entra en relación con los territorios en disputa.

Uno de los elementos centrales es la **revalorización estratégica de la Junta de Conciliación Agraria**, que pasa de ser un actor marginal y aislado a constituirse como núcleo operativo dentro de una lógica interinstitucional. Esta transformación es posibilitada por la creación e **institucionalización de la Mesa de Inteligencia Agraria**, un espacio de diagnóstico, análisis y seguimiento de conflictos que permite trabajar con criterios de semaforización y priorización objetiva. La **planeación estratégica territorial** y la **semaforización** se convierten

así en herramientas fundamentales para anticipar escenarios de violencia y racionalizar la intervención del Estado.

El testimonio de los participantes también subraya un cambio cualitativo en la forma en que se entienden las funciones de las instituciones: ya no se trata únicamente de tramitar expedientes o responder oficios, sino de **liderar políticamente procesos de paz territorial**, de ejercer una **función preventiva**, y de incidir en la compleja red de relaciones históricas, judiciales, simbólicas y comunales que configuran cada disputa agraria.

La evidencia apunta a que Paz Territorial ha logrado resultados concretos, como el **incremento en la firma de convenios**, la **resolución de expedientes paralizados por décadas**, y la **entrada institucional en zonas de alta conflictividad**. Estos logros, sin embargo, no son entendidos por los funcionarios únicamente como éxitos de gestión, sino como señales de que el Estado está reconfigurando su presencia en el territorio, apostando por un enfoque que combina la técnica jurídica, la mediación política y el cumplimiento de **compromisos públicos frente a comunidades**.

En conjunto, este Eje aparece como un esfuerzo de **gobernanza territorial** que busca revertir la lógica del abandono institucional y del aislamiento de conflictos, para dar paso a un modelo basado en la **proximidad, la articulación y la responsabilidad compartida**. Se abre así un nuevo horizonte para la transformación de los conflictos agrarios, en el que la construcción de paz no se reduce a la ausencia de violencia, sino a la presencia activa y responsable del Estado en diálogo con los pueblos.

Contraste entre las percepciones de los servidores públicos y los documentos programáticos

1. Diagnóstico territorial agrario

Percepción del grupo focal:

Los operadores del programa destacan que una de las tareas principales del eje es atender conflictos agrarios con base en un diagnóstico territorial previo. Subrayan la complejidad del entramado agrario de Oaxaca y la necesidad de una lectura puntual de los actores, causas y tensiones.

Contraste con documentos programáticos:

En el documento Agenda Agraria se reconoce la diversidad de causas en los conflictos agrarios y la importancia de un análisis diferenciado. El documento introduce el concepto de “agenda agraria” y plantea líneas de acción según el tipo de conflicto: límite de tierras, representación agraria, acceso a recursos, entre otros.

Sin embargo, los materiales gráficos institucionales, como el cartel “**Conflictos Agrarios Resueltos por Región**” (imagen aportada), se centran en la cuantificación (37 conflictos resueltos). *Pero hacen falta materiales* que expliquen cómo se llegó a su resolución, o qué metodologías de diagnóstico se aplicaron.

Tensión o hallazgo:

Existe cierta coherencia entre la percepción de los operadores y la agenda programática formal, pero esta última no se traduce adecuadamente en los productos de comunicación pública. La parte diagnóstica aparece invisibilizada en los materiales gráficos, lo que reduce la visibilidad del componente técnico del eje.

2. Rol de la Junta de Conciliación Agraria

Percepción del grupo focal:

Se reconoce a la Junta como una figura estratégica de intermediación, aunque también se señala su limitada capacidad operativa para incidir en todos los territorios con conflictos activos.

Contraste con documentos programáticos:

En el documento programático de Semilleros de Paz, la Junta de Conciliación Agraria se menciona como una instancia clave en la articulación institucional, especialmente en procesos de mediación entre comunidades. Además, se propone su fortalecimiento mediante formación técnica, metodologías de escucha activa y mapeo comunitario.

No obstante, faltan materiales gráficos que expliciten su papel, y se muestre su operatividad territorial y evolución institucional.

Tensión o hallazgo:

La Junta tiene un papel normativo e institucional claro, pero persiste una brecha entre su potencial estratégico (según el diseño institucional) y su limitada cobertura territorial (según los testimonios de campo). Esto sugiere un reto en capacidades instaladas, más que en diseño.

3. Planeación estratégica territorial

Percepción del grupo focal:

Los operadores identifican una mejora progresiva en la planeación territorial gracias al trabajo interinstitucional. Destacan que, a diferencia de otros programas, el eje Paz Territorial está intentando operar con una lógica de seguimiento sistemático, aunque aún hay retos de coordinación.

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático de Semilleros de Paz enfatiza el diseño de “Rutas de paz” y el fortalecimiento de capacidades locales, lo cual es consistente con la idea de una intervención planificada. Se menciona la generación de mapas de riesgo y priorización por niveles de conflictividad.

No obstante, los productos visuales disponibles (como el cartel de resultados) siguen reportando logros agregados (por ejemplo, número de conflictos atendidos o semilleros formados), sin visibilizar los criterios de planificación ni el tipo de información diagnóstica usada para priorizar.

Tensión o hallazgo:

La planificación territorial parece haberse incorporado a la práctica operativa —según los testimonios—, pero esta dimensión no está suficientemente traducida ni reflejada en los documentos de rendición de cuentas. La lógica de intervención por rutas o zonas de paz no se comunica gráficamente.

4. Eje Participación comunitaria y Semilleros de Paz**Percepción del grupo focal:**

Se reconoce que la participación juvenil y comunitaria está siendo promovida activamente a través de los Semilleros de Paz. No obstante, algunos operadores señalan que su implementación no siempre logra pasar del discurso al arraigo comunitario real.

“En algunos lugares los jóvenes se motivan y se organizan, pero en otros no hay continuidad.” (Hablante 4)

Contraste con documentos programáticos:

El documento programático de Semilleros de Paz otorga centralidad al papel de los Semilleros como espacios formativos para jóvenes con enfoque territorial. Se incluyen actividades culturales, deportivas y de reflexión colectiva. La estrategia plantea integrar a los semilleros en la lógica de prevención de conflictos.

Sin embargo, en el cartel “*Resultados de Paz Territorial Corte Abril 2025*”, los Semilleros se presentan como una cifra más (20 en total), sin descripción cualitativa de sus actividades, impactos o diferencias territoriales. No hay evidencias visuales de sus procesos internos ni de su apropiación por parte de las comunidades.

Tensión o hallazgo:

El diseño institucional promueve una participación juvenil robusta, pero el seguimiento parece desigual entre regiones. Además, los materiales de comunicación institucional minimizan las experiencias locales y no capitalizan

narrativas comunitarias que podrían fortalecer la legitimidad pública del programa.

5. Intervención en conflictos agrarios y gobernanza local

Percepción del grupo focal:

Los servidores públicos participantes reconocen que muchos de los conflictos abordados en el marco del eje tienen raíz agraria o están relacionados con disputas por límites municipales, recursos naturales y representación comunitaria. Se señala que hay una necesidad urgente de fortalecer las capacidades locales para la resolución pacífica y el diálogo.

“Muchos de los conflictos vienen por problemas agrarios [...] los pueblos necesitan acompañamiento, no sólo una visita.” (Hablante 2)

Además, se remarca que hay una falta de continuidad institucional en el seguimiento de estos casos.

Contraste con documentos programáticos:

El documento Agenda Agraria 2024 plantea una estrategia más estructural frente a los conflictos agrarios, destacando la creación de la “Mesa de Inteligencia Agraria” y la necesidad de articular esfuerzos con la Junta de Conciliación Agraria y otras instituciones. También se señala la importancia de generar información sistemática para la prevención y el abordaje.

Sin embargo, en los pocos materiales de resultados (un cartel de resultados), la intervención agraria aparece diluida entre otras cifras, sin un desglose de tipologías ni una articulación explícita con las herramientas institucionales mencionadas. Tampoco se comunica de forma clara el enfoque territorial de estas acciones.

Tensión o hallazgo:

El análisis del grupo focal revela una percepción clara de que los conflictos agrarios son centrales en la implementación territorial de la paz, mientras que los documentos institucionales, aunque lo reconocen, no logran comunicar ni visibilizar de forma efectiva la magnitud del reto ni los mecanismos específicos de abordaje.

Conclusiones del grupo focal

I. Hallazgos cualitativos

A partir del análisis del grupo focal con operadores públicos, se identifican las siguientes percepciones clave:

Visión estratégica del eje.

Los participantes coinciden en que el Eje “Paz territorial” tiene un carácter estratégico, pues busca incidir en conflictos históricos y estructurales en el territorio. Se le reconoce como un esfuerzo articulador que va más allá de las respuestas reactivas.

Identificación de factores de conflictividad.

Los servidores públicos destacan que la conflictividad territorial se relaciona con factores como:

- la falta de claridad en los límites agrarios,
- las disputas por los recursos naturales,
- la debilidad institucional de las Juntas de Conciliación Agraria,
- y la ausencia de planeación territorial.

Valoración positiva de las nuevas metodologías.

Se valora positivamente la introducción de la *Mesa de Inteligencia Agraria* y los procesos de capacitación como los *Semilleros de Paz*. Estos son vistos como innovaciones institucionales que permiten una mejor gestión de la conflictividad.

Necesidad de mayor coordinación interinstitucional.

Se identifican limitaciones en la articulación entre dependencias, lo cual afecta la eficacia del eje. Los operadores señalan que algunas instituciones se mantienen al margen o duplican esfuerzos.

Dificultades para la implementación local.

En los municipios, existen resistencias políticas, escasa comprensión del eje y debilidad técnica para implementar las acciones de paz territorial.

II. Valoración del diseño e implementación**Fortalezas del diseño:**

El eje parte de un diagnóstico estructural y territorialmente situado.

Reconoce la multicausalidad de los conflictos.

Se articula con el Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar y la Agenda Agraria.

Fortalezas de la implementación:

Formación de cuadros intermedios mediante los *Semilleros de Paz*.

Instalación de la *Mesa de Inteligencia Agraria* como dispositivo de análisis y anticipación de conflictos.

Elaboración de diagnósticos territoriales participativos.

Debilidades observadas:

Falta de sistematización y visibilidad de las acciones del eje en los documentos gráficos.

Los materiales institucionales priorizan cifras o metas, pero no visibilizan las transformaciones cualitativas que refiere el personal operativo.

Escasa incorporación de experiencias locales o buenas prácticas en los instrumentos de planeación y monitoreo.

Limitada claridad sobre el papel de cada dependencia en el ecosistema institucional del eje.

III. Aspectos susceptibles de mejora

Fortalecer la documentación de experiencias.

Crear mecanismos para sistematizar buenas prácticas y aprendizajes del eje, desde la perspectiva de los operadores locales.

Visibilizar los avances cualitativos.

Complementar los reportes cuantitativos con narrativas y análisis de cambio institucional, comunitario y territorial.

Reforzar la interinstitucionalidad.

Asegurar que todas las dependencias involucradas cuenten con funciones claras, con seguimiento efectivo y rendición de cuentas.

Ajustar materiales gráficos.

Revisar y rediseñar infografías y materiales de difusión para reflejar el enfoque estructural del eje, su dimensión participativa y su metodología innovadora.

Consolidar capacidades locales.

Ampliar la cobertura de los *Semilleros de Paz* y asegurar continuidad en los procesos de formación de operadores municipales y comunitarios.

9.2 Valoración del “Cuaderno para tejer comunidad, diálogo y gobernanza”.

1. PERTINENCIA

Alineación con el enfoque del programa:

El cuaderno se inscribe plenamente en los objetivos del programa Paz con Justicia y Bienestar, enfocándose en fortalecer capacidades locales para la transformación pacífica de conflictos. Refuerza una visión de gobernanza

democrática desde lo comunitario, coherente con el Plan Estatal de Desarrollo. A pesar de la relevancia y la pertinencia del tema abordado en el material para el Programa, es ambiguo desde qué eje se propone y la medida en qué espera fortalecería la labor del programa en su totalidad, contemplando cada uno de sus ejes.

Diagnóstico implícito correcto:

Se parte del reconocimiento de los conflictos estructurales, sociales y territoriales que enfrentan comunidades y gobiernos locales en Oaxaca. Se dirige especialmente a **autoridades municipales, promotores comunitarios y agentes de paz**, lo que asegura su **aplicabilidad territorial**.

Base conceptual sólida y actualizada:

Aborda nociones clave como diálogo transformativo, cultura de paz, educación para la paz, justicia restaurativa, gobernanza participativa y pluralismo jurídico. Introduce conceptos de empatía, mediación y análisis de conflictos que son estándar en metodologías contemporáneas de resolución pacífica.

2. EFICACIA

Instrumento útil para la formación comunitaria:

El cuaderno ofrece herramientas prácticas en un lenguaje accesible que pueden ser utilizadas directamente por **funcionarios municipales, líderes comunitarios y facilitadores locales**.

Incluye:

Guía para la construcción de redes de paz.

Sugerencias de intervención en conflictos agrarios, escolares y municipales.

Protocolo informal de mediación y escucha activa.

Actividades sugeridas para asambleas, talleres, campañas, etc.

Limitaciones detectadas:

No hay **indicadores de evaluación del aprendizaje** ni rúbricas para monitorear el impacto de su aplicación.

No se especifican **niveles de capacitación esperados** ni rutas pedagógicas estructuradas (por ejemplo, niveles: básico, intermedio, avanzado).

3. EFICIENCIA

Diseño gráfico funcional y accesible:

El documento es visualmente claro, con lenguaje amigable y diagramación pensada para lectura comunitaria o en talleres. Incluye secciones prácticas y directivas sencillas.

Uso proyectado de medios complementarios:

El cuaderno remite a materiales adicionales: plataforma virtual “Aulas de Paz”, semilleros de juventudes, canciones, cápsulas, entre otros. Esto permite ampliar el alcance sin encarecer la producción impresa.

No se incluye un estimado de costos de reproducción o distribución.

Tampoco se detalla si este material se complementa con procesos de facilitación o entrega guiada.

4. IMPACTO**Alta potencialidad transformadora a nivel territorial:**

El cuaderno puede contribuir efectivamente a:

Reducir respuestas violentas ante conflictos comunitarios.

Fortalecer redes locales de diálogo y concertación.

Promover una percepción distinta del papel del gobierno estatal como facilitador y no represor.

Falta de mecanismos de evaluación de impacto:

No se prevé cómo se medirá si este instrumento logró cambiar prácticas comunitarias, actitudes frente al conflicto o capacidades institucionales de diálogo.

5. SOSTENIBILIDAD**Diseñado para ser apropiado localmente:**

El cuaderno promueve que las comunidades adapten los contenidos a su realidad específica. Reconoce figuras tradicionales como cabildos, tequios, asambleas, lo que **favorece su sostenibilidad cultural**.

No hay evidencia de institucionalización del uso del cuaderno en reglamentos municipales, planes de desarrollo local ni procesos formativos oficiales.

CONCLUSIÓN

Este cuaderno es un **material didáctico de alta calidad pedagógica y pertinencia comunitaria**, alineado con los objetivos estratégicos del Programa Estatal de Paz con Justicia y Bienestar. Ofrece una herramienta concreta para **operativizar los principios de diálogo, gobernanza territorial y cultura de paz**, a través de la formación ciudadana y comunitaria en contextos locales de Oaxaca.

No obstante, **para poder evaluar plenamente su implementación**, será necesario incorporar **instrumentos de monitoreo, indicadores de aplicación y protocolos de evaluación pedagógica**.

Recomendaciones:

Realizar la **integración del cuaderno en un plan formativo estructurado** (módulos, niveles, metodologías, certificación).

Incluir **indicadores de uso**, como número de municipios que lo aplican, talleres realizados, agentes capacitados.

Establecer un **sistema de evaluación de impacto** del material sobre la percepción del conflicto, prácticas de resolución y confianza comunitaria.

Sugerir a los gobiernos municipales que **formalicen el uso del cuaderno en sus reglamentos y programas comunitarios**.

Promover un modelo de **capacitación de capacitadores (formadores locales)** que extiendan el uso del material en sus propias regiones.

10. Valoración de Plan Operativo Anual 2024.

10.1. Valoración técnica del Plan Operativo Anual 2024 del Programa Gobernabilidad y Construcción de Paz

1. VALORACIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

a) Pertinencia y alineación estratégica

Objetivo general del Programa: Contribuir a impulsar la gobernabilidad democrática, el orden social y el respeto a los derechos humanos en Oaxaca.

Alineación: Está vinculado al Eje "Seguridad y Justicia para Vivir en Paz" del Plan Estatal de Desarrollo, lo cual refuerza su pertinencia política y sectorial.

Población objetivo: Toda la población del estado (más de 4 millones de personas), lo que refleja una intención de cobertura amplia, aunque exige mecanismos diferenciados de intervención territorial.

Fortalezas:

Se presenta una clara alineación al Plan Estatal de Desarrollo.

Se prioriza una problemática social crítica: la conflictividad social y el déficit de confianza institucional.

Debilidades:

No se justifica de forma suficiente la estrategia diferenciada para territorios con mayor conflictividad o vulnerabilidad estructural.

La amplitud del público objetivo diluye el enfoque estratégico: se carece de segmentación clara.

2. CALIDAD DE LOS INDICADORES

a) Indicadores de Fin y Propósito

Fin: Índice de Estado de Derecho (World Justice Project), meta anual: 0.4000. Este indicador es externo, descendente, estratégico y de frecuencia anual.

Propósito: Porcentaje de población con confianza en el gobierno estatal, medido por ENCIG/INEGI, meta: 59%. Este es un indicador útil para evaluar percepción ciudadana.

Observaciones:

Se eligen indicadores relevantes, medibles y con fuentes externas confiables.

Sin embargo, el indicador de fin es difícilmente atribuible a las acciones específicas del programa, dado que refleja un fenómeno estructural y multicausal.

b) Indicadores de Componentes y Actividades

Todos los indicadores de componente y actividad son porcentajes de cumplimiento, con fórmulas de tipo gestión, de eficacia, sentido ascendente y frecuencia trimestral o semestral. Ejemplos:

% de acciones de promoción y vinculación realizadas (meta: 1850 acciones).

% de mesas de trabajo instaladas para resolución de conflictos (meta: 270 o 1300 según el ámbito).

% de jornadas de paz realizadas (meta: 12).

% de autoridades municipales acreditadas o registradas (meta: 7250).

Fortalezas:

Los indicadores están bien definidos, con fórmulas explícitas y metas cuantificables.

Hay medios de verificación identificados (listas de asistencia, oficios, fotografías, registros administrativos).

Se hace uso de indicadores de eficacia, no sólo de esfuerzo.

Debilidades:

La calidad de los indicadores es desigual: predominan los de "cumplimiento de acciones", pero faltan indicadores de "resultado intermedio" (por ejemplo, reducción de conflictos, acuerdos sostenibles, percepción de efectividad).

Algunos indicadores parecen redundantes o poco diferenciados (ej. se repite el indicador de mesas de trabajo en varios componentes con distintas unidades responsables).

3. COHERENCIA OPERATIVA Y LÓGICA DE INTERVENCIÓN

El programa se organiza en torno a **componentes temáticos** como:

Formación de cultura de paz.

Atención a conflictos sociales, religiosos, jurídicos, municipales.

Promoción de legalidad y honestidad.

Acreditación y capacitación a autoridades municipales.

Atención de demandas sociales y ciudadanas.

Fortalezas:

La lógica de intervención se expresa de forma clara: de la promoción preventiva (jornadas, capacitación) a la atención de conflictos (mesas de diálogo) y fortalecimiento institucional (acreditación municipal).

El enfoque multisectorial (subsecretarías de desarrollo democrático, político y fortalecimiento municipal) es adecuado para la naturaleza compleja de la conflictividad social en Oaxaca.

Debilidades:

No se detallan mecanismos de coordinación interinstitucional ni criterios de priorización territorial.

No hay evidencia de uso de diagnósticos de conflictividad ni análisis de riesgos.

El programa depende fuertemente de la “voluntad de las partes” como supuesto, lo cual es frágil si no hay incentivos claros o mecanismos para mitigar resistencia.

4. IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS**Capacidad de ejecución:**

Se reportan metas ambiciosas: por ejemplo, 27,000 monitoreos y 7,250 registros municipales. Esto puede indicar un diseño orientado al cumplimiento físico más que al impacto cualitativo.

La mayoría de los medios de verificación están basados en archivos internos (oficios, listas, memorias fotográficas), lo cual limita la trazabilidad pública o la auditoría externa.

No se reportan recursos asignados en esta MIR, lo que impide valorar suficiencia presupuestal.

Supuestos clave:

Reiterada mención de que "existe voluntad de las partes", "las partes asisten", "existe apoyo de municipios".

No se explicita una estrategia para gestionar conflictos cuando esos supuestos no se cumplen.

Conclusión

El Programa cuenta con una estructura MIR técnicamente completa y con indicadores mayoritariamente bien definidos. Sin embargo, adolece de falta de articulación con resultados de mediano plazo, segmentación territorial, análisis de riesgos y mecanismos para la sostenibilidad de los acuerdos.

Recomendaciones

Solicitar un anexo metodológico donde se explique el diagnóstico base de conflictividad y vulnerabilidades territoriales, para justificar la focalización de acciones.

Reforzar la lógica de resultados, incorporando indicadores de resultado intermedio (ej. número de acuerdos sostenibles a 6 meses, nivel de satisfacción con la mediación, reducción de conflictos reincidentes).

Exigir la interoperabilidad de registros con bases de datos públicas, y no depender exclusivamente de oficios y memorias fotográficas.

Evaluar la factibilidad de metas, particularmente las más voluminosas, como 27,000 monitoreos trimestrales.

Incorporar perspectiva de derechos humanos y enfoque diferenciado, particularmente en acciones dirigidas a pueblos originarios o zonas con antecedentes de violencia.

Establecer mecanismos claros de coordinación y gobernanza interna entre las unidades responsables y participantes, para garantizar coherencia operativa.

10.2. Valoración técnica del Plan Operativo Anual 2024 del programa “Conciliación Territorial”

1. PERTINENCIA DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Alineación estratégica

El programa se encuentra alineado con el **objetivo de promover la solución de conflictos relacionados con derechos agrarios** en el estado de Oaxaca, tema altamente sensible en la entidad.

Se inscribe dentro del **subsector de Gobernabilidad**, lo que resulta coherente dada su naturaleza institucional y territorial.

Focalización territorial

El área de intervención es el conjunto de **municipios del estado de Oaxaca**, donde existen conflictos agrarios o de límites territoriales.

La población objetivo no se cuantifica en términos de personas beneficiarias, sino de conflictos o municipios atendidos, lo que es adecuado dada la naturaleza del problema.

2. CALIDAD TÉCNICA DE LOS INDICADORES

Nivel de Fin

Indicador: Índice de Paz México (fuente externa: Instituto para la Economía y la Paz).

Dimensión: Eficacia, sentido ascendente.

Meta: 2.2800.

Limitación: Aunque es un referente útil, el indicador no es directamente atribuible al programa por su carácter amplio y estructural.

Nivel de Propósito

Indicadores:

% de conflictos agrarios conciliados (meta: 95.2%).

% de acuerdos solucionados en conflictos político-administrativos y colindancias interestatales (meta: 100%).

Fortalezas:

Son indicadores estratégicos, medibles, con fórmulas claras y sentido ascendente.

Se identifican fuentes verificables en registros administrativos.

Observaciones:

Se parte del supuesto de que “las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos”, lo cual es clave pero riesgoso si no hay una estrategia para el disenso.

Nivel de Componente y Actividad

Se integran múltiples indicadores de gestión (eficacia) con metas ambiciosas:

Mesas de trabajo por conflicto agrario atendidas (658).

Instalación de mesas de conciliación agraria (20).

Elaboración de documentos técnicos y jurídicos de colindancia (50).

Colocación de mojoneras y trabajos geodésicos (50).

Medios de verificación: actas, minutas, bitácoras, libros de control y tarjetas informativas.

Debilidades:

Se observa **fragmentación institucional** en la operación: participan tres UR distintas (Secretaría de Gobierno, CLEO, Delegados de Paz), lo que puede dificultar la trazabilidad y coordinación.

No se explicita un **mecanismo de priorización territorial**, ni se reporta el total de conflictos existentes, lo cual impide dimensionar el avance relativo.

Se requiere una valoración de la calidad de los acuerdos con los que se pactan el cese de hostilidades, si responden a causas estructurales o si se limitan a soluciones temporales. En el contexto de los conflictos agrarios, la calidad de los acuerdos se reduce si solo se limitan a la delimitación de la tierra y se excluyen aspectos de justicia social y reparación de agravios cometidos durante los enfrentamientos. Otro aspecto que compromete la estabilidad de los acuerdos es que no se involucren las necesidades de las víctimas que padecen las secuelas directas de la violencia y que no necesariamente son quienes participan en las negociaciones y diálogos que dan fundamento a los acuerdos. Si la mayoría de los cargos agrarios son representados por varones adultos, de qué manera se garantiza la inclusión de las mujeres, las juventudes y necesidades de las infancias agraviadas por los conflictos territoriales.

3. COHERENCIA OPERATIVA Y SUPUESTOS

Las acciones están estructuradas de forma lógica: instalación de mesas, elaboración de documentos, dictámenes y acciones técnicas territoriales (topografía, geodesia, mojoneras).

Las **actividades técnicas y jurídicas se combinan** con acciones de conciliación política, lo que es adecuado ante la multidimensionalidad de los conflictos agrarios en Oaxaca.

Principales supuestos críticos:

“Las partes aceptan la firma de acuerdos.”

“Los núcleos agrarios asisten a las mesas.”

“Existe voluntad de las partes involucradas.”

Estos supuestos, reiteradamente señalados, son **altamente sensibles al contexto político y comunitario**, por lo cual **deberían complementarse con estrategias de legitimación, incentivos o mediación externa**.

4. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

Fortalezas:

Se presenta una **estructura MIR clara, completa y técnicamente sólida**.

Se detallan indicadores con: fórmula, meta, dimensión, medios de verificación, UR responsable y supuestos.

Se distinguen niveles estratégicos, de componente y actividad, permitiendo monitoreo jerárquico.

Áreas de mejora:

Ausencia de indicadores de resultado intermedio (por ejemplo, acuerdos sostenibles, disminución de reincidencias, percepción de efectividad).

Falta de articulación explícita entre las metas físicas y una **línea base** (cuántos conflictos hay, cuántos son prioritarios, cuál es su duración media, etc.).

No se especifica el **presupuesto asignado ni el cronograma de ejecución**.

5. RECOMENDACIONES

Tema	Recomendación
Diagnóstico	Solicitar un anexo estadístico que indique el número y tipo de conflictos agrarios y de límites identificados, su ubicación y evolución.
Medición de impacto	Incluir indicadores de sostenibilidad y percepción comunitaria para evaluar no sólo la firma de acuerdos, sino su cumplimiento a mediano plazo.
Riesgos	Incorporar un análisis de riesgo sociopolítico por zona, con posibles medidas de mitigación.
Coordinación	Establecer y evaluar los mecanismos de coordinación interinstitucional y flujo de información entre URs participantes.
Seguimiento	Fortalecer el seguimiento a acuerdos firmados : porcentajes de cumplimiento real, número de revisiones, mecanismos de verificación.
Transparencia	Promover el uso de plataformas públicas de información para visibilizar avances, acuerdos firmados, zonas atendidas y conflictos prioritarios.

Conclusión

El Programa “Conciliación Territorial” cuenta con un diseño técnicamente estructurado, indicadores claros y una lógica de intervención pertinente al contexto oaxaqueño. Sin embargo, presenta debilidades importantes en la atribución de resultados, priorización territorial, manejo de riesgos y seguimiento de acuerdos. Estas limitaciones deben atenderse para garantizar su eficacia y rendición de cuentas.

11. Conclusiones generales de la evaluación del Programa

11.1 Síntesis de hallazgos cualitativos y cuantitativos

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.

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**.

11.2 Valoración de la estrategia programática global

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.

Enfoque integral y territorial

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.

Carácter interinstitucional y pedagógico

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.

Debilidades de la estrategia programática

Pese a sus fortalezas, la estrategia global presenta limitaciones importantes:

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

Valoración general

En conjunto, la estrategia programática global del Programa representa una **apuesta ambiciosa e innovadora** en el contexto de las políticas públicas de paz

en México. Su diseño plural, territorial y transformador constituye un avance significativo frente a enfoques tradicionales centrados en la contención represiva o la distribución de beneficios. No obstante, **la consolidación del Programa como política de Estado** requiere avanzar hacia una mayor integración, institucionalización y evaluación estratégica de sus componentes.

11.3 Recomendaciones de mejora

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

- **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.

A N E X O S

Anexo 1. Concentrado de información de los reportes MIR inicial de 2024.

Matriz de indicadores para resultados

Concentrado de información de los reportes MIR inicial de 2024, se recibieron cuatro y dos programas son responsabilidad de la Secretaría de Gobierno:

Nº programa	Nombre	Unidad responsable
102	Atención y protección de Derechos Humanos	Coordinación para la atención de los Derechos Humanos
120	Estado de bienestar y combate a la pobreza	Secretaría de Bienestar, tequio e inclusión
145	Gobernabilidad y construcción de paz	Secretaría de Gobierno
146	Conciliación territorial	Secretaría de Gobierno

Programa 145: Gobernabilidad y construcción de paz

La cantidad de población de enfoque potencial y enfoque objetivo es la misma: 4,132,418.

Resumen narrativo	Medios de verificación	Supuesto
Acciones para la formación de una cultura de paz	registros presupuestales y contables, oficinas expedidos.	Existe la voluntad de las partes para resolver el conflicto
Acuerdos para la atención de conflictos firmados	minutas, oficios y acuerdos firmados	Existe la voluntad de las partes para resolver el conflicto
Realización de mesas de trabajo para atender conflictos sociales, jurídicos, religiosos y de derechos humanos	minutas, oficios y listas de asistencia	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdo
Realización de mesas de trabajo para atender conflictos municipales	minutas, oficios y listas de asistencia	Las partes en conflicto asisten a las mesas de trabajo convocadas

Realización de mesas de trabajo para atender organizaciones sociales	minutas, oficios y listas de asistencia	Las partes en conflicto asisten a las mesas de trabajo convocadas
Acciones para la formación de una cultura de paz	minutas, memorias fotográficas, oficios, convenios y solicitudes	Las partes en conflicto asisten a las mesas de trabajo convocadas
Realizar jornadas de paz	memorias fotográficas, oficios y solicitudes	
Realización de capacitaciones para lograr una cultura de la legalidad y honestidad en instituciones públicas y privadas	memorias fotográficas, convenios y solicitudes	Apoyo de la comunidad o municipio
Realizar acciones de previsión social hacia las comunidades y pueblos originarios	minutas, memorias fotográficas, oficios y solicitudes	Existe apoyo de la comunidad o municipio
Realizar acciones de promoción de programas que brinden justicia y bienestar al pueblo de Oaxaca	minutas, memorias fotográficas, oficios, convenios y solicitudes	Existe apoyo de los municipios y comunidades
Acreditación de autoridades municipales	libros de registro	Autoridades municipales que acuden a acreditarse cuentan con los requisitos para ello
Atención a demandas sociales y ciudadanas	Reporte generado en el sistema SIAC	Existen solicitudes de demandas sociales y/o ciudadanas
Acciones a los sectores más desfavorecidos	Minutas, tarjetas informativas	Existe la voluntad de las partes

		involucradas para resolver los conflictos
Realización de monitoreo para prevenir conflictos	Reporte de monitoreos realizados en los 25 distritos del estado de Oaxaca para la prevención de conflictos	Existe disposición de informar de parte de los Delegados de paz social
Realización de mesas de trabajo para la solución de conflictos para la construcción de la paz	Minutas, tarjetas informativas	Existe la voluntad de las partes involucradas para resolver los conflictos

Programa: 146 Conciliación territorial

La cantidad de municipios de enfoque potencial y enfoque objetivo es la misma: 570.

Resumen narrativo	Medios de verificación	Supuesto
Contribuir a promover la solución de conflictos relacionados con derechos agrarios en el estado de Oaxaca	Instituto para la economía y la paz	Existe estabilidad política y social en el estado de Oaxaca
Municipios en el estado de Oaxaca concilian conflictos agrarios y de límites territoriales, logrando la paz y el bienestar social	Registros administrativos de las instituciones encargadas de la conciliación agraria	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos
Acuerdos para la atención de conflictos firmados	Acuerdos. Reporte trimestral de minutas de trabajo y tarjetas informativas	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos. Las partes en conflicto asisten a las mesas de conciliación.
Realización de mesas de trabajo por conflictos agrarios	Actas y minutas	Las partes en conflicto asisten a las mesas de trabajo convocadas.

Realización de mesas de trabajo para la prevención de conflictos agrarios	Actas y minutas	Los núcleos agrarios asisten a las mesas de trabajo.
Promoción para la instalación de mesas de conciliación y seguimiento de conflictos agrarios	Reporte trimestral de minutas de trabajo y tarjetas informativas	Las partes en conflicto asisten a las mesas de conciliación.
Documento para la solución de límites territoriales generados	Expedientes técnicos de límites territoriales, Comisión de límites del estado de Oaxaca	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos.
Elaboración de documentos para la solución de límites territoriales del estado de Oaxaca	Libro de control	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos.
Ejecución de trabajos técnicos, topográficos y geodésicos	Bitácoras	Existe voluntad de las partes involucradas
Elaborar dictámenes técnicos y jurídicos entre Oaxaca y las entidades federativas colindantes	Libro de control	Las partes involucradas aceptan la firma de acuerdos.
Elaborar trabajos de localización, medición de puntos geodésicos y colocación de mojoneas	Bitácoras	Existe voluntad de las partes involucradas

Anexo 2. Glosario

Glosario de términos más usuales en la administración pública federal. SHCP. 2015.

ESTRATEGIA

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras, constituye el camino a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

PROGRAMA

Instrumento normativo del sistema nacional de planeación democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas. Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial e institucional, de acuerdo con su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo respectivamente. Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

PROGRAMA ESTRATÉGICO

Categoría programática que agrupa, dirige y coordina el conjunto de acciones tácticas a desarrollar en el logro de objetivos y metas prioritarias definidas, en función de los lineamientos y directrices del Plan Nacional de Desarrollo.

Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y Evaluación en la Administración Pública, INDETEC, Guadalajara, 2005.

ESTRATEGIA

Es el conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se desea obtener, la estrategia señala la manera de cómo se enfrentará la acción; planteará lo que se

hará o dejará de hacer; y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados en el plan.

PROGRAMA

Conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretenden alcanzar objetivos y metas previamente determinadas por la planeación. Para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales, naturales, financieros; especifica tiempo y espacio en el que se va a desarrollar el programa y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

Martínez Silva, Mario, Coord., Ensayo de un diccionario de política y administración pública. 1978

ESTRATEGIA

La palabra “Estrategia”, procedente del griego, significó en sus orígenes el “arte del general” o “generalato”, pero después pasó a designar también el arte del almirante y del comandante de aviación. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una organización. Muy a menudo las estrategias denotan por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Por estrategia se entiende ahora el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación total y las formas globales de alcanzarlos. Es el arte de combinar, proyectar y dirigir los movimientos y operaciones de mayor agregación y envergadura, en el contexto de una situación total. A través de la estrategia se concibe y EST formula el plan de las operaciones totales, con lo cual se abarca todo el conjunto de las mismas, determinando y ordenando sus despliegues ulteriores. En otras palabras, al nivel estratégico se contemplan —y adquieren particular pertinencia— los propósitos de la filosofía política a la que sirven las acciones, así como el potencial de los recursos disponibles, a disponer o posibles de generar, para así medir la cantidad y calidad de medios con los que se podrá contar. La estrategia es una variable fundamental del fenómeno del cambio. En cualquier campo en que se la emplee, siempre implica un esquema por el que se reconocen y vinculan entre sí las diferentes opciones e instrumentos condicionantes de las mismas, disponibles o a disponer, para hacerlos funcionar en una dirección prefijada, con el propósito de pasar de una situación dada a otra definida como ideal. Tipos Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica de la siguiente

manera: a) Formuladas. La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos. b) Consultadas. En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales que para su resolución suben a lo largo de la escala jerárquica. c) Implícitas. Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una organización. El personal considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la organización. d) Impuestas externamente. En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos o las asociaciones comerciales.

PROGRAMA

Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en relación con la elaboración de un proyecto. El punto de partida para la formulación de un programa es el plan. A un programa se le conceptualiza como un instrumento integrador de esfuerzos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a él asignados, con un costo global determinado y cuya ejecución queda a cargo de una unidad administrativa responsable. En informática, un programa es el conjunto de instrucciones que se dan a la computadora sobre cada una de las operaciones que tiene que realizar con los datos que le suministramos.

Anexo 3. Datos del equipo evaluador

Salvador Sigüenza (Coordinador)

Investigador en el CIESAS- Pacífico Sur. Doctor en Historia Contemporánea por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Historia, Universidad Nacional Autónoma de México. Ha sido integrante del Consejo Consultivo del Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca y del Consejo Estatal de Participación Social en Educación, además de miembro de la Sociedad Mexicana de Historia de la Educación. Colaboró en la Iniciativa Unicef Todas las niñas y niños a la escuela en Oaxaca (2006-2012).

Alaide Vences Estudillo

Investigadora en el CIESAS- Pacífico Sur. Doctora en Estudios sobre Paz y Conflictos por la Universidad de Manitoba, en Canadá y Maestra en Estudios de las Mujeres y de Género, por la Universidad Central Europea de Budapest y la Universidad de Granada. Licenciada en Relaciones Internacionales. Se especializa en el análisis de conflictos no convencionales y los procesos de gestión de paz desde una perspectiva feminista e interseccional. Forma parte del cuerpo de

investigación y docencia en la línea del Posgrado en Antropología dedicada al estudio de lo Político y el Poder.

Luis Arturo Tapia Guerrero

Investigador por México adscrito al Instituto de Investigaciones Sociológicas de la UABJO donde realiza de tiempo completo actividades de docencia e investigación. Licenciado en Ciencia Política (FCPyS-UNAM, 2000). Maestro y Doctor en ciencias sociales por la FLACSO-México (2002, 2013). Investigador Nacional nivel I (miembro desde el año 2016). Encabeza un proyecto sobre conflictividad social en Oaxaca. También dirige el proyecto denominado Observatorio de la Conflictividad y la Violencia en el Pacífico Sur (OCSPSur).

Ficha Técnica de la Evaluación

Concepto	Datos
Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación Específica de Desempeño Programa Paz con Justicia y Bienestar para el Pueblo de Oaxaca
Ejercicio fiscal que se evalúa	2024
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	Secretaría de Gobierno del Estado de Oaxaca
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	José de Jesús Romero López
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en el que fue considerada la evaluación	2025
Instancia coordinadora de la evaluación	Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Oaxaca.
Año de conclusión y entrega de la evaluación	15 de octubre de 2025
Tipo de evaluación	Evaluación Específica de Desempeño.
Nombre de la Instancia Evaluadora Externa	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social – Unidad Regional Pacífico Sur
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Dr. Salvador Sigüenza Orozco
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Dra. Alaide Vences Estudillo Dr. Luis Arturo Tapia Guerrero
Nombre de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de evaluación)	Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Oaxaca
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre Director de la Instancia Técnica de Evaluación
Nombre de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvan con la revisión técnica de la evaluación	Mtro. Ivan Reyes Parra Jefe de la Unidad de Políticas de Evaluación
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Convenio Especifico
Costo total de la evaluación (no aplica IVA al ser aportación extraordinaria)	\$230,000.00 (Doscientos treinta mil pesos 00/100 M.N.)
Fuente de financiamiento	Recursos estatales