

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Estratégica a la Política de Desarrollo Social del Estado de Oaxaca	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 29/11/2018	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 21/12/2018	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Mtro. Fidel Arturo Méndez Florián	Unidad administrativa: Coordinación de Evaluación e Informes de la Jefatura de la Gubernatura del Gobierno del Estado de Oaxaca.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Analizar el grado de integralidad y orientación hacia resultados que tienen las intervenciones públicas que forman parte de la política social en Oaxaca.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la consistencia de las intervenciones públicas que conforman la política social en el estado a partir de un análisis de aspectos institucionales y programáticos. • Establecer el grado de institucionalidad de las intervenciones de política social a partir del análisis de su formalidad normativa y la coordinación de las distintas acciones. • Determinar el grado de orientación hacia resultados que presentan las intervenciones públicas en materia de política social. 	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información: El instrumento rector de la evaluación es el que contiene los Términos de Referencia para la Evaluación Diagnóstica de los Programas Presupuestarios derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016 – 2022, en dichos términos se establece la recolección de la información mediante la “bitácora de recopilación de información” en formato digital y estructurada en una matriz integrada por el nombre del documento entregado, el nombre del archivo electrónico entregado y un campo libre de formato para la especificación de comentarios por cada registro. La evaluación se desarrolló con el enfoque de portafolio.	
Cuestionarios <input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Formatos <input checked="" type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por las Dependencias y/o Entidades responsables de los programas presupuestarios que se evalúan, la cual fue compilada por la Jefatura de la Gubernatura para su entrega a la instancia evaluadora, así como la información adicional que la instancia evaluadora consideró necesaria para justificar su análisis. Dicha información se envió al ente evaluador a	

través de una bitácora digital que contiene las fuentes de información que conforman los documentos y archivos electrónicos para su análisis.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

El Estado de Oaxaca cuenta con un alto nivel de desarrollo normativo y manejo de instrumentos necesarios para alinear adecuadamente su política de desarrollo social; sin embargo, ésta aún se encuentra en proceso de desarrollo para ser considerada una estrategia integral.

Se reconoce que aún persisten los problemas de primer orden (micro) en la consistencia y orientación a resultados de los programas presupuestarios se ve afectada la coherencia a nivel de política.

De los 33 programas considerados en la evaluación, alrededor del 42 por ciento presentan una definición incorrecta del problema.

Cerca de 37 por ciento de los programas presenta incongruencia entre el objetivo del propósito y la identificación del problema.

Más de 80 por ciento de los programas presenta deficiencias en la focalización de la población objetivo que presenta el problema público, en la selección correcta de los apoyos o en otros casos, ninguna de estas características parece tener la posibilidad de contribuir al logro de los objetivos planteados.

14 programas presupuestarios no cuentan con una adecuada definición del problema público y en consecuencia la identificación del objetivo central, la población objetivo y los componentes que se deben producir presentan problemas metodológicos que al final revelan incongruencia en la lógica causal de la intervención.

Por otra parte, ocho programas no cuentan con problema público definido y se crean intervenciones con algún propósito, por lo que no se puede valorar si el objetivo central es el más pertinente para la resolución de los problemas públicos de la entidad y consecuentemente, se desconoce si existe congruencia con la población objetivo y los componentes que se producen.

En el caso de los cinco programas presupuestarios que contienen diferentes modalidades de apoyo, la incongruencia que presentan consiste en que no cuentan con un problema público identificado o en la mayoría de los casos, el problema no se encuentra correctamente definido y por tanto, los programas deciden desagregarse en intervenciones que atienden a poblaciones distintas con componentes diferenciados sin la lógica causal de una intervención pública.

Destaca la existencia y operación de instrumentos administrativos y legales para monitorear y rendir cuentas sobre la política social aunque se encuentran en una etapa de aplicación en proceso de mejora en el manejo de la información y estandarización en la calidad de la aplicación de las metodologías comúnmente utilizadas para el monitoreo y la evaluación de programas.

Existencia de una brecha entre la norma, que en general es idónea y cuenta con orientación a resultados, y la práctica, que en general refleja niveles bajos y gran heterogeneidad en la utilización adecuada de las herramientas de la gestión orientada a resultados.

Es necesario realizar una profunda revisión de la estructura programática y del modelo de coordinación para la gestión de la información, ya que algunos de los problemas detectados pueden resolverse directamente con un proceso de reingeniería estratégica de la estructura

programática, la profesionalización de funcionarios públicos clave en materia de orientación a resultados, y la construcción de un modelo de coordinación para el mejor manejo de la información.

En los casos en el que un mismo programa presupuestario opera a través de distintos programas y acciones sociales que tienen objetivos, componentes y atienden carencias sociales distintas pero que tienen una misma población objetivo y están alineados a un mismo objetivo del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022; se identificó que los componentes siguen haciendo referencia a bienes o servicios en lugar de “subprogramas”, en el mejor de los casos; se incluyen distintas poblaciones objetivo que no tienen relación alguna con la que se incluye en el nivel de propósito, y en algunos componentes no se logró identificar una conexión clara con el propósito.

Se identificaron complementariedades en diez programas estatales, esto significa que los programas federales y los estatales persiguen objetivos similares, pero al momento de analizar a detalle sus poblaciones objetivo y los componentes que entregan se encontraron algunas diferencias que hacen que dichas intervenciones puedan complementar sus esfuerzos; por otra parte 20 programas presupuestarios estatales presentan duplicidad con programas federales, lo que revela falta de coordinación para evitar duplicidades.

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

2.2.1 Fortalezas:

1. El Estado de Oaxaca cuenta con instrumentos administrativos y legales muy importantes para monitorear y rendir cuentas sobre su política social, como el Catálogo de Programas Sociales y el Padrón Único de Beneficiarios (PUB) y un sólido marco normativo.
2. Mejora en la calidad de las MIR (Matriz de Indicadores para Resultados).
3. Creación del Padrón Único de Beneficiarios y la desagregación por sexo.

2.2.2 Oportunidades:

1. Heterogeneidad en la calidad de la aplicación de metodologías para el monitoreo y evaluación de programas de la política social.
2. Incorporación efectiva de instrumentos en la gestión de los programas en especial en las estrategias de planeación de largo plazo de la entidad.
3. La información con la que se cuenta se encuentra está incompleta, lo que arriesga su confiabilidad respecto a las intervenciones y su modelo causal.
4. Como modelos de gestión y coordinación, el marco normativo se encuentra sobre regulado en ciertos aspectos (ordenar instrumentos y acciones específicas) y presenta contradicciones potenciales importantes (los criterios y zonas de priorización).
5. Para 2019 se registraron avances en la congruencia parcial entre el objetivo del propósito con la definición del problema ya que en 2018 el grueso de los programas presentaba incongruencia completa o no había forma de realizar el análisis porque no se tenía un problema definido.
6. La consulta del PUB no es aún un insumo único, que integre todos los programas en una sola base de datos donde todos los campos de captura estén consistentemente alineados, controlados y cuente con mayor funcionalidad.

2.2.3 Debilidades:

1. El manejo de la información y rendición de cuentas al ciudadano es menos transparente y directa de lo deseable.
2. Falta de evidencia de la coordinación efectiva para orientar las acciones de manera formal para atender las prioridades de la entidad y la Agenda 2030.
3. Poca claridad sobre las prioridades y los criterios de focalización de las intervenciones.
4. Manejo disperso y, a veces contradictorio, de información sobre las estrategias y

<p>programas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. En apego a la metodología de matriz en cascada, los programas presupuestarios que operan a través de distintos programas y acciones sociales no representan objetivos desagregados de un objetivo más complejo. 6. En más de la mitad de los programas el problema está definido como la ausencia de un bien o servicio en lugar de un hecho negativo que necesita ser revertido. 7. El problema se enuncia (en una tercera parte de los programas) de forma distinta a la presentada en el propósito del programa.
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe certeza de que los bienes o servicios del programa atiendan a la problemática o que la población objetivo sea la que presenta el problema.

<p>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</p>
<p>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</p> <p>Se reconocen mejoras notables entre 2018 y 2019 pero todavía se encontraron inconsistencias en lo que se considera política social en el Estado, los indicadores básicos para monitorear su desempeño, la definición de su población objetivo, y en general poca claridad sobre la naturaleza específica de las acciones realizadas.</p> <p>De los 33 programas valorados solamente el 30 por ciento son programas presupuestarios que contribuyen al combate de la pobreza porque inciden en alguna de las carencias sociales. El resto presenta problemas de coherencia en la alineación principalmente porque la población objetivo no cumple con las características de la carencia o, porque los componentes que el programa produce no contribuyen a resolver la problemática de las carencias.</p> <p>La política de desarrollo social aun presenta deficiencias en la coherencia e integración. Se trata de una política enfocada en carencias y no en el cumplimiento de derechos sociales que incide en la persistencia de brechas que impide se cuente con una estrategia integral capaz de resolver un problema adecuadamente caracterizado y conceptualizado y con ello enfrentar el tamaño del desafío que representan los indicadores sociales del Estado.</p> <p>El análisis sugiere que el portafolio de programas que constituyen la política de desarrollo social del Estado de Oaxaca tiene áreas de oportunidad en consistencia interna, integración vertical y alineación a carencias/resolución de un problema público. En general, todo esto sugiere la necesidad de una revisión profunda de la estructura programática.</p> <p>En materia de institucionalidad de la política social, evaluación y monitoreo Oaxaca se ubica en el grupo de avance medio alto, por tanto, el principal desafío de la política de desarrollo social del Estado de Oaxaca es reducir las brechas entre la norma y la práctica.</p>
<p>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adoptar una estrategia de capacitación práctica entre pares y socialización descentralizada de herramientas de gestión entre todos los actores involucrados; con talleres focalizados en las condiciones reales de operación del Estado, a fin de contar con un lenguaje y herramientas genuinamente compartidas para reducir la fragmentación y contradicciones en el manejo de la información. 2. Realizar un ejercicio de reingeniería programática, más estratégico y de alto nivel. 3. Revisar la alineación a todas las carencias sociales, en particular de aquellos programas que atienden rezago educativo, servicios básicos de la vivienda y muy importante, identificar programas presupuestarios que contribuyan a cubrir la carencia de acceso a los servicios de salud.

4. La alineación de los programas a las carencias deberá ser única. Si partimos que un programa presupuestario solo puede contribuir a una pequeña parte de una problemática social. Se recomienda revisar la alineación de los programas a fin de que sea claro que un programa presupuestario contribuye a una carencia social y revisar a detalle los que señalan su contribución a más de una carencia. En este mismo sentido, se recomienda que la información de la alineación de los programas presupuestarios sea coherente entre los distintos documentos publicados.
5. Se recomienda explorar nuevas metodologías que no solo permitan vincular los programas a las carencias sociales (combate a la pobreza), sino también identificar aquellos que cuentan con un enfoque social de derechos humanos. Esta información permitiría ampliar la multidimensionalidad de la política social en el estado y resaltar áreas grises donde no existan intervenciones públicas orientadas a atender ciertos derechos humanos y poblaciones en específico.
6. El problema principal no se debe confundir con la falta de una solución. Es importante que la definición del problema no se exprese como la ausencia de los bienes o servicios que entrega el programa.
7. Mantener la lógica causal de las intervenciones. El esfuerzo por tener un problema claro y conciso se pierde cuando los objetivos y los bienes o servicios no son consistentes con el primero. En este sentido, es importante que una vez identificado el problema principal se cuide la coherencia interna al elaborar el propósito y los componentes con los que se atenderá a la población objetivo.
8. Lograr la congruencia entre problema y objetivo central de los programas. Revisar la conversión del problema público a objetivo central, es decir en el propósito de la MIR, se pierde la lógica de causa-efecto.
9. Identificar correctamente la población objetivo.
10. Se recomienda evaluar la posibilidad de realizar una priorización para definir a la población objetivo y de esta manera tener una cifra de cobertura más real y significativa; ya que tanto los programas presupuestales como los programas y acciones incluidos en el catálogo del 2018 no están reportando al Padrón Único de Beneficiarios (PUB) cual es la población atendida por cada uno y por otra parte los programas no están definiendo de forma correcta cuál es su población objetivo. Es importante que el PUB muestra la fecha última en que fue actualizado.
11. Identificar los componentes que debe producir el programa para lograr el cambio esperado.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Armando Orduña Espinosa Claudia Maldonado Trujillo
4.2 Cargo: Coordinadores
4.3 Institución a la que pertenece: ExploraMetrics
4.4 Principales colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • Mireya Carolina Patiño Peña • Gabriela Trujillo Mendía • Rafael Aguirre Ponce • Mariel Flores Bautista
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: contacto@explorametrics.com
4.6 Teléfono (con clave lada): +52 (667) 995 9321

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): Política de Desarrollo Social del Estado de Oaxaca	
5.2 Siglas: (No Aplica)	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Social y Humano	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo <input type="checkbox"/> Poder Judicial <input type="checkbox"/> Ente Autónomo <input type="checkbox"/>	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal <input type="checkbox"/> Estatal <input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/>	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Secretaría de Desarrollo Social y Humano	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Mtra. Edith Yolanda Martínez López	Unidad administrativa: Secretaría de Desarrollo Social y Humano

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/> 6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/>	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Jefatura de la Gubernatura	
6.3 Costo total de la evaluación: \$3,830,000.00 por la totalidad de las evaluaciones contempladas en el PAE 2018.	
6.4 Fuente de Financiamiento : Recurso fiscal	

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/evaluaciones-2018	
7.2 Difusión en internet del formato: http://www.jefaturadelagubernatura.oaxaca.gob.mx/index.php/evaluacion/pae/evaluaciones-2018	