



DESARROLLO ECONÓMICO

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Oficio: SEDECO/DT/005/01/2025

Asunto: Documento de Opinión MAASM 2025

Tlalixtac de Cabrera, Oax., a 02 de enero de 2025.

Mtro. Gonzalo Lapuente Sastre

Director de la Instancia Técnica de Evaluación.

Secretaría de Finanzas

P R E S E N T E.

En atención al Oficio No. SF/DITE/307/2024, de fecha 16 de diciembre de 2024, mediante el cual solicita el Documento de Opinión derivado de la Evaluación Específica de Pertinencia y Congruencia Programática correspondiente al programa presupuestario "Impulso a la generación de empleos dignos y formales, actualmente, Fomento al Empleo 2025", así como la propuesta de atención a las recomendaciones emitidas en el Programa Anual de Evaluación 2024, me permito anexar la información correspondiente:

1. Documento de Opinión de la Evaluación Específica de Pertinencia y Congruencia Programática de los programas presupuestarios mencionados.
2. Propuesta de atención a las recomendaciones emitidas. (Anexo 1).

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración o información adicional y le reitero un cordial saludo.

ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCIÓN
"EL RESPETO AL DERECHO A LA VIDA Y LA PAZ"


Juan Manuel García

Director Técnico

OAXACA
Secretaría de Desarrollo Económico

DESARROLLO ECONÓMICO
SECRETARÍA DE DESARROLLO
ECONÓMICO
2022-2028

DIRECCIÓN TÉCNICA

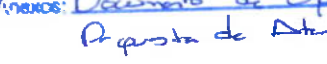
Con copia de conocimiento para:

Raúl Ruiz Robles.- Secretario de Desarrollo Económico.

JMGC/DCNJ/amg.

Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado
Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación

RECIBIDO
02 ENE 2025

Recibido: 
Vice: 
Anexo: Documento de Opinión
Propuesta de Atención

Ciudad Administrativa "Benemérito de las Américas"

Carretera Internacional Oaxaca - Istmo Km. 11.5 Edificio 5 "Porfirio Díaz" Nivel 1 C.P. 68270

Tlalixtac de Cabrera, Oaxaca. Tel.951 501 5000 Ext. 12252.



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

DOCUMENTO DE OPINIÓN

Fecha: 27/ diciembre /2024

Nombre de la Dependencia o Entidad: Secretaría de Desarrollo Económico.

Programa evaluado: Programa "Fomento al Empleo"

Tipo de evaluación: Específica de Congruencia y Pertinencia

Año de evaluación: 2024.

1. Posición Institucional respecto de la evaluación

La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) valora de manera positiva el proceso de evaluación del Programa Fomento al Empleo, reconociendo su importancia para el análisis y mejora continua de las políticas públicas. Este ejercicio de evaluación nos ha permitido reflexionar sobre los componentes, estrategias y metodologías implementadas en el programa.

A lo largo de la evaluación, se han identificado áreas de mejora que permitirán una mayor claridad en la implementación y seguimiento de los objetivos establecidos, así como en la rendición de cuentas. Si bien se aceptan la mayoría de las recomendaciones, es necesario destacar que algunas observaciones están limitadas por las condiciones estructurales del programa y las dificultades inherentes a la gestión de los recursos.

El proceso ha sido enriquecedor, sin embargo, se perciben oportunidades para optimizar las metodologías de evaluación y los recursos disponibles. Asimismo, la SEDECO sigue comprometida con la mejora continua, con el objetivo de generar un impacto más efectivo en la población económicamente activa (PEA) de Oaxaca.

2. Comentarios Específicos

2.1 sobre los Resultados de la Evaluación

Fortalezas:

- Se recomendó la incorporación de datos y evaluaciones previas que justifiquen la continuidad del programa, debido a la recomendación se pudo hacer notar que la SEDECO ha realizado una reingeniería de la política pública en materia de empleo, adaptando el programa a las



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

necesidades actuales, lo que refleja una capacidad de adaptación frente a las circunstancias cambiantes.

- Se recomendaron cambios que favorecen la transparencia, la mejora en el monitoreo y el fortalecimiento de la gestión del programa a largo plazo, como la integración de actores clave y la creación de matrices de evaluación de alternativas.
- Las sugerencias en cuanto a la elaboración de teorías de cambio, matrices de involucrados, y análisis de la coordinación con otros programas fueron adecuadas y oportunas, alineándose con los objetivos de mejorar la efectividad y el impacto del programa.

Oportunidades:

- Las recomendaciones que proponen integrar a actores clave del ámbito empresarial, académico y social abren la puerta para fortalecer la colaboración interinstitucional, lo que podría mejorar la eficiencia del programa.
- Las recomendaciones en cuanto a la mejora del análisis de viabilidad, la incorporación de indicadores complementarios y la creación de herramientas para la evaluación de alternativas (como matrices de evaluación) brindan la oportunidad de optimizar el uso de los recursos y aumentar la efectividad del programa.

Debilidades:

- La falta de infraestructura, equipo y capacidades técnicas han dificultado la digitalización de los medios de verificación ya que se requiere de una estructura y reingeniería en sistemas, no obstante, actualmente se están habilitando espacios para los niveles fin y propósito que permita hacer una evaluación de la funcionalidad de su publicación, gradualmente iremos incorporando los medios de verificación a nivel componente.
- Las recomendaciones sobre la medición más detallada de la calidad del empleo generado son difíciles de implementar debido a las limitaciones presupuestarias y operativas.

Amenazas:

- Las recomendaciones sobre la implementación en términos de investigaciones y análisis pueden verse limitadas debido a la falta de recursos suficientes.
- La recomendación sobre la incorporación de estimaciones basadas en costos reales es fundamental para mejorar la planeación financiera y evaluar la factibilidad presupuestaria de los programas públicos. Sin



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

embargo, este problema es profundo y estructural, ya que los sistemas actuales de finanzas y administración no dispersan el presupuesto de manera desagregada en las actividades de la MIR.

- Dado que muchas de las recomendaciones requieren cambios estructurales o la implementación de nuevos procesos administrativos, existe el riesgo de que su implementación se vea retrasada.

2.2 Sobre el Proceso de Evaluación

Consideramos que el proceso de evaluación fue conducido de manera profesional y transparente. Apreciamos la comunicación fluida y oportuna con el equipo evaluador, así como la claridad en las reuniones de apertura, seguimiento y presentación de resultados. La disposición del equipo para atender nuestras dudas y comentarios fue fundamental para el desarrollo del proceso. La entrega oportuna de información por parte de la Secretaría contribuyó al buen desarrollo de la evaluación.

2.3 Sobre el Desempeño del Equipo Evaluador

El desempeño del equipo evaluador ha sido profesional, con un enfoque constructivo y detallado en las recomendaciones. Las herramientas utilizadas, así como el análisis exhaustivo realizado, facilitaron la identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora, lo cual fue altamente valioso.

2.4 Sobre la Institución Coordinadora.

La Instancia Técnica de Evaluación, encargada de coordinar el proceso, desempeñó un papel crucial en la estructuración de la evaluación. Su apoyo constante, retroalimentación oportuna y seguimiento detallado contribuyeron significativamente a la calidad del proceso de evaluación. La SEDECO reconoce y agradece el compromiso de esta instancia, que ha sido fundamental para garantizar que el proceso se desarrollara de manera ordenada y transparente.

3. Comentarios Finales.

La SEDECO valora positivamente la evaluación realizada, especialmente la claridad y pertinencia de las recomendaciones. Las acciones de mejora propuestas serán implementadas con el objetivo de fortalecer el programa, mejorar el uso de los recursos y maximizar el impacto en la población de Oaxaca.

En general, se aceptan la mayoría de las recomendaciones que buscan clarificar y fortalecer la estructura del programa, como la incorporación de antecedentes y



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

evaluaciones previas, la elaboración de una teoría de cambio, y la mejora en la vinculación con los actores involucrados. Se considera que estos cambios permitirán una mejor alineación de las intervenciones y objetivos del programa a mediano y largo plazo.

Sin embargo, algunas recomendaciones no son completamente viables debido a limitaciones estructurales y operativas, principalmente en cuanto a la desagregación de los presupuestos y la dificultad para realizar análisis costo-beneficio, debido a la falta de información detallada sobre los recursos asignados. Además, algunas propuestas, como la contextualización de las metas regionales o la actualización inmediata de los enlaces del propósito, no son factibles en este momento debido a la estructura del programa y al calendario de implementación establecido para 2025.

La SEDECO reitera su disposición a mejorar el Programa Fomento al Empleo con base en las recomendaciones viables, destacando que muchas de las sugerencias ya están siendo tomadas en cuenta en la reestructuración del programa. Si bien algunos puntos no pueden ser implementados de inmediato debido a las limitaciones mencionadas, la Secretaría continuará trabajando para alinear los esfuerzos del programa con los objetivos de desarrollo económico de Oaxaca, asegurando que se mantenga un enfoque integral y sostenible.

Raúl Ruiz Robles



**Secretario de Desarrollo
Económico.**

Juan Manuel García Cañas



**Director Técnico
Secretaría de Desarrollo
Económico.**

"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

ANEXO 2:

Fecha: 27/12/2024

Nombre de la Dependencia o Entidad: Secretaría de Desarrollo Económico

Programa evaluado: Programa "Fomento al Empleo" (2025)

Tipo de evaluación: Específica de Congruencia y Pertinencia

Año de evaluación: 2024

1. Uso de hallazgos de la Evaluación

No.	Recomendación: Informe Textual	Punto de vista de la Institución	Acción de Mejora
1	- Incorporar datos y evaluaciones previas que justifiquen la continuidad del programa. - Establecer claramente la conexión entre los antecedentes y la problemática actual. - Contrastar intervenciones pasadas con las metas actuales para validar el enfoque del programa.	Se acepta la recomendación, sin embargo, cabe destacar que, aunque se continúa con el problema público y población objetivo del programa pasaco, se realizó una reingeniería de la política pública en materia de empleo, cambiando totalmente los componentes del programa, incrementando a intervención de la Coordinación del Servicio Nacional del Empleo. Si bien es cierto, los datos y evaluaciones previas nos dan orientación sobre el funcionamiento y la aplicabilidad del programa sin embargo, al ser una nueva estructura, los datos previos no son comparables con los componentes actuales. Es importante conectar los antecedentes con las estrategias y problemática actual para lograr una mayor claridad que permita la implementación de la política pública.	Se reforzará la sección en la que se relacionan los antecedentes de los programas con las estrategias y actividades MIR.



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

2	1. Especifica el horizonte temporal de cómo las acciones y metas intermedias contribuirán al cumplimiento del objetivo a mediano y largo plazo.	1. Se coincide en la importancia de especificar el horizonte temporal de cómo las acciones y metas intermedias contribuirán al cumplimiento del objetivo a mediano y largo plazo mediante una teoría de cambio.
	2. Justificar la viabilidad del objetivo con evidencia que demuestre que los recursos y estrategias actuales son suficientes para garantizar el acceso al empleo en la PEA.	2. Se coincide en la justificación de la viabilidad del objetivo, sin embargo, el realizar un análisis de cómo los recursos asignados (presupuesto, personal, infraestructura) son suficientes para alcanzar las metas es complicado ya que este problema es profundo y estructural, los sistemas actuales de finanzas y administración no dispersan el presupuesto de manera desagregada en las actividades de la MIR. Esto implica no solo una falta de precisión en los costos de producción de bienes y servicios públicos, sino también una carencia de información sobre el grado o porcentaje en el que cada miembro del personal contribuye a la producción de dichos bienes o servicios. Sin esta información, no se pueden generar datos históricos confiables ni validar con rigor los cálculos presupuestarios.
	3. Incorporar indicadores complementarios que permitan medir no solo el acceso al empleo, sino también la calidad y sostenibilidad de los empleos generados por la intervención.	3. Reconocemos plenamente la importancia de incorporar indicadores complementarios que midan la calidad y sostenibilidad de los empleos generados, ya que estos elementos son fundamentales para evaluar el impacto integral del programa. Sin embargo, actualmente se enfrentan limitaciones presupuestarias y operativas que dificultan la implementación de encuestas de salida o un sistema de seguimiento robusto, dado que estas herramientas implican costos significativos en diseño, aplicación y análisis.
		Se realizará una teoría de cambio, mostrando como las intervenciones influyen en los resultados esperados en el horizonte temporal definido.



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

3	Definir un horizonte de mediano y largo plazo que contemple acciones y metas específicas más allá de 2025 para garantizar la sostenibilidad y proyección de los resultados del programa.	Se coincide en la importancia de especificar el horizonte temporal de cómo las acciones y metas intermedias contribuirán al cumplimiento del objetivo a mediano y largo plazo mediante una teoría de cambio.	Se realizará una teoría de cambio, mostrando como las intervenciones influyen en los resultados esperados en el horizonte mediano y largo plazo definido.
4	1. Realizar un análisis más detallado de las alternativas, considerando aspectos como su viabilidad técnica, financiera y operativa, para garantizar que sean implementables. 2. Incorporar un estudio comparativo con otros programas similares, demostrando cómo las alternativas propuestas aportan un valor añadido o complementan iniciativas existentes. 3. Establecer una metodología formal de evaluación para priorizar las alternativas según criterios de impacto, costo-beneficio y sostenibilidad. 4. Integrar evidencia documental que respalde la viabilidad legal de las alternativas propuestas, asegurando su alineación con el marco normativo estatal y nacional.	Se considera la recomendación. La Secretaría de Desarrollo Económico está de acuerdo con la necesidad de realizar un análisis más profundo de las alternativas del programa, considerando programarlas similares, sin embargo, no se considera factible realizar análisis costo-beneficio y sostenibilidad ya que el análisis de costos es profundo y estructural, los sistemas actuales de finanzas y administración no dispersan el presupuesto de manera desagregada en las actividades de la MIR. Esto implica no solo una falta de precisión en los costos de producción de bienes y servicios públicos, sino también una carencia de información sobre el grado o porcentaje en el que cada miembro del personal contribuye a la producción de dichos bienes o servicios. Sin esta información, no se pueden generar datos históricos confiables ni validar con rigor los cálculos presupuestarios.	Desarrollo de una "Matriz de Evaluación de Alternativas".
5	1. Realizar un análisis a mayor profundidad de los actores involucrados utilizando herramientas metodológicas como la matriz de poder/interés o el enfoque de Redes de Tema para mapear sus intereses, influencia y barreras. 2. Incorporar a actores secundarios como cámaras empresariales, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil en el análisis, para identificar oportunidades de colaboración y mitigar posibles conflictos.	Se acepta la recomendación, ya que es fundamental para una gestión más efectiva y participativa del programa.	Elaboración de una "Matriz de Involucrados" o "Análisis de Poder/Interés" para el programa.

"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

6	1. Desarrolla un análisis a profundidad de las intervenciones relacionadas, utilizando una matriz comparativa que evalúe objetivos, metas y áreas de superposición o complementariedad. 2. Proponer estrategias específicas para la integración y coordinación con programas federales y estatales, asegurando la maximización de recursos y la reducción de redundancias.	Se acepta la recomendación, ya que es esencial para optimizar el uso de los recursos públicos y maximizar el impacto del programa.	Elaboración de "Tablas de Similitudes y Complementariedades" entre programas.
7	1. Incorpora un análisis que vincule cada componente del presupuesto con los pasos de la teoría de cambio, mostrando cómo los recursos asignados contribuyen directamente a resolver el problema principal. 2. Adjuntar cotizaciones o referencias externas para validar los costos estimados, asegurando la transparencia y robustez del análisis presupuestario.	Se considera la recomendación, sin embargo, no depende de la secretaría. La observación sobre la incorporación de estimaciones basadas en costos reales es fundamental para mejorar la planeación financiera y evaluar la factibilidad presupuestaria del programa público. Sin embargo, este problema es profundo y estructural, ya que los sistemas actuales de finanzas y administración no dispersan el presupuesto de manera desagregada en las actividades de la MIR. Esto implica no solo una falta de precisión en los costos de producción de bienes y servicios públicos, sino también una carencia de información sobre el grado o porcentaje en el que cada miembro del personal contribuye a la producción de dichos bienes o servicios. Sin esta información, no se pueden generar datos históricos confiables ni validar con rigor los cálculos presupuestarios. Este desafío es aún mayor considerando que, si bien desarrollar e implementar este tipo de análisis es una acción estratégica, la operación diaria del programa consume tiempo y recursos significativos, lo que puede retrasar los avances.	No aplica



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

8	Ajustar la redacción del propósito para delimitarlo a la PEA de Oaxaca, manteniendo su claridad y alineación con los componentes del programa.	Se acepta la recomendación.	Ajuste de la Redacción del Propósito (Incorporar Oaxaca)
9	Elaborar lineamientos normativos generales para consolidar el resumen narrativo de la MIR (Fin. Propósito, Componentes y Actividades), asegurando una operación uniforme y clara de todos los componentes. Extender el enfoque de la convocatoria del componente de vinculación laboral a los otros componentes del programa, estandarizando la transparencia y el nivel de detalle en su implementación.	No considera la recomendación, sin embargo, se recuerda que se tuvo una reingeniería de la política pública, cambiando totalmente los componentes del programa, el cual no ha iniciado su operación formal, ya que es de 2025, por lo tanto, no cuenta con reglas de operación o lineamientos.	Elaboración de lineamientos normativos
10	Reformular el indicador del componente de autoempleo para incluir tanto las acciones estratégicas como los proyectos de inversión realizados.	Se acepta la recomendación.	Reformulación del indicador -Porcentaje de acciones estratégicas y/o proyectos de inversión enfocados en el autoempleo realizados)
11	Un aspecto que podría mejorarse es la contextualización de las metas en términos regionales. Algunas metas generales, como las relacionadas con acciones de vinculación laboral, podrían ser más explícitas en su impacto en cada región de Oaxaca.	De acuerdo a la evaluación, nuestros indicadores cumplen con los criterios, por lo que se tuvo un nivel 4. Por lo que consideramos que focalizar esfuerzos en desagregar las metas regionales implicaría un aumento en los costos y dificultad en su monitoreo.	No aplica
12	A nivel propósito, cambiar el enlace actual por un informe oficial que contenga los datos de la tasa de desocupación, asegurando su accesibilidad y claridad. Sustituir reportes o listados generados por la misma instancia operativa por medios que incluyan evidencia objetiva. Integrar los medios de verificación relevantes en plataformas electrónicas accesibles.	No se acepta la recomendación, ya que al ser un programa correspondiente a 2025, el enlace no contiene información. Nos encontramos en el proceso de construcción del espacio digital continua en desarrollo. Es importante destacar que el indicador a nivel propósito utilizado en el programa es emitido por instituciones públicas oficiales, lo que garantiza su validez y confiabilidad. Este espacio digital busca centralizar dicha información con el propósito de facilitar una consulta más ágil y clara para los	No aplica



"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

		usuarios. Por tanto, la actualización completa de las plataformas será realizada conforme al calendario previsto y dentro de los tiempos establecidos, alineándose con el inicio de los programas 2025.	
13	Fortalecer los medios de verificación complementando los listados internos con evidencias externas verificables. Asegurar que los indicadores estratégicos, como los relacionados con el propósito y el fin, estén respaldados por medios de verificación de fácil acceso y consulta pública.	No se acepta la observación ya que los indicadores estratégicos relacionados al fin y propósito provienen de instituciones públicas y oficiales y para que la información sea de fácil acceso y consulta se concentra en la página oficial de la SEDECO, específicamente en el enlace colocado en medios de verificación de la MIR 2025, ya que estos se refieren al programa correspondiente a 2025; el proceso de construcción del espacio digital continúa en desarrollo. Este espacio digital busca centralizar dicha información con el propósito de facilitar una consulta más ágil y clara para los usuarios. Por tanto, la actualización completa de las plataformas será realizada conforme al calendario previsto y dentro de los tiempos establecidos, alineándose con el inicio de los programas 2025.	No aplica
14	Asegurar que todos los indicadores sean claros, económicos y monitoreables, y que los medios de verificación sean accesibles y transparentes, como reportes integrados en plataformas públicas.	Se cumplieron con los criterios CREMA para la definición de los indicadores y definición de medios de verificación se alinearon a los manuales de la SHCP-CONEVAL por lo que consideramos que metodológicamente son correctos.	No aplica
COMENTARIOS GENERALES A LAS RECOMENDACIONES			
La SEDECO valora de manera positiva las recomendaciones emitidas por la ITE, las cuales contribuyen a la mejora continua del Programa Fomento al Empleo. En general, se aceptan la mayoría de las sugerencias que buscan clarificar y fortalecer la estructura del programa, como la incorporación de antecedentes y evaluaciones previas, la elaboración de una teoría de cambio, y la mejora en la vinculación con los actores involucrados. Se considera que estos cambios permitirán una mejor alineación de las intervenciones y objetivos del programa a mediano y largo plazo.			



FINANZAS

"2024, BICENTENARIO DE LA INTEGRACIÓN DE OAXACA A LA REPÚBLICA MEXICANA"

Sin embargo, algunas recomendaciones no son completamente viables debido a limitaciones estructurales y operativas, principalmente en cuanto a la desagregación de los presupuestos y la dificultad para realizar análisis costo-beneficio, debido a la falta de información detallada sobre los recursos asignados. Además, algunas propuestas, como la contextualización de las metas regionales o la actualización inmediata de los enlaces del propósito, no son factibles en este momento debido a la estructura del programa y al calendario de implementación establecido para 2025. A pesar de esto, la Secretaría sigue comprometida con la optimización de los recursos y la eficiencia del programa.

En conclusión, la SEDECO reitera su disposición a mejorar el Programa Fomento al Empleo con base en las recomendaciones viables, destacando que muchos de las sugerencias ya están siendo tomadas en cuenta en la reestructuración del programa. Si bien algunos puntos no pueden ser implementados de inmediato debido a las limitaciones mencionadas, la Secretaría continuará trabajando para alinear los esfuerzos del programa con los objetivos de desarrollo económico de Oaxaca, asegurando que se mantenga un enfoque integral y sostenible.

Raúl Ruiz Robles

Secretario de Desarrollo Económico

ru

Juan Manuel García Cañas

Director Técnico

Secretaría de Desarrollo Económico.

**Ciudad Administrativa "Benemérito de las Américas" Edificio 3
(primer nivel)**

Tlalixtlac de Cabrera, Oaxaca C.P. 68270

Conmutador 01 (351) 501 50 00 Ext. 11413

www.oaxaca.gob.mx