



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PERCEPCIÓN Y USO DE LA EVALUACIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL: EL
CASO DE LOS MUNICIPIOS DE PACHUCA Y ACTOPAN
EN EL ESTADO DE HIDALGO, DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL 2024-2027**

TESIS

**Para obtener el título de
Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública**

Presenta:

Diego Noé Maldonado Olvera

Directora de Tesis:

Dra. Talina Merit Olvera Mejía

Pachuca de Soto, enero, 2026



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

School of Social Sciences and Humanities

Área Académica de Ciencia Política y Administración Pública

Department of Political Sciences and Public Management

UAEH/ICSHU/LCPAP/EJ-04/2101-2026

Asunto: El que se indica.

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar, UAEH
Presente

A través de este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le comunico que una vez leído y analizado el proyecto de investigación titulado: **"Percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal: el caso de los municipios de Pachuca y Actopan en el estado de Hidalgo, de la administración pública municipal 2024-2027"**, que para obtener el grado de Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública presenta el **C. Diego Noé Maldonado Olvera**, con número de cuenta 375855; considerando que reúne las características e incluye los elementos necesarios de un proyecto de tesis, en nuestra calidad de sinodales designados como jurado para el examen de grado nos permitimos manifestar nuestra aprobación a dicho trabajo.

Por lo anterior, hacemos de su conocimiento que al egresado, le otorgamos nuestra autorización para **imprimir y empastar** el trabajo de tesis y continuar con los trámites correspondientes para sustentar el examen recepcional de grado.

Sin otro particular, agradezco la atención.

Atentamente

"Amor, Orden y Progreso"

Pachuca Hidalgo, 21 de Enero de 2026

Mtra. Ivonne Juárez Ramírez
Directora de ICSHU



Dra. Talina Merit Olvera Mejía
Directora de Tesis

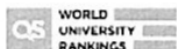
Dr. Miguel Ángel Martínez Cervantes
Profesor del AACAP

Dra. Ma. Guadalupe Escamilla Mejía
Profesora del AACAP

Dra. Georgina Lorena Fernández Fernández
Profesora del AACAP

c.c.p. Archivo.
"Amor, Orden y Progreso"

Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n, Colonia
San Cayetano, Pachuca de Soto, Hidalgo, México;
C.P. 42084
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 41046
jaacpap_icshu@uaeh.edu.mx



2025



uaeh.edu.mx

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios y a la Virgen de Guadalupe por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida por ponerme en el lugar indicado y con las personas indicadas ya que debido a esto he podido alcanzar mis metas y objetivos.

Gracias a mi papá y mamá por ser mi mayor inspiración y ejemplo de esfuerzo. Gracias por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida académica, por impulsarme a alcanzar mis metas y por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son los pilares del éxito. Su amor, consejos y sacrificios han sido fundamentales para mi formación no solo profesional, sino también personal. Gracias por formarme con valores y por guiarme a convertirme en la persona que hoy soy. Este logro es tanto mío como suyo.

A mi hermana, por ser mi apoyo inquebrantable en los momentos más difíciles. Gracias por acompañarme cuando más lo necesité, por tus palabras de aliento y por motivarme a seguir adelante cuando las fuerzas parecían agotarse. Tu presencia, comprensión y cariño han sido un impulso constante para no rendirme y continuar con mis estudios. Este logro también es tuyo, porque sin tu apoyo y compañía, el camino habría sido mucho más difícil.

A mi directora de tesis, la Dra. Talina Olvera, por su guía, orientación y paciencia durante el desarrollo de este proyecto. Su conocimiento, compromiso y acompañamiento fueron fundamentales para la culminación de este trabajo. Agradezco profundamente sus enseñanzas, las cuales han contribuido a fortalecer mi formación académica y mi interés por la investigación.

Asimismo, a mi máxima casa de estudios, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por brindarme las herramientas, los conocimientos y los valores necesarios para desarrollarme como profesionista. Gracias por ser el espacio donde crecí académica y personalmente.

Finalmente, a mis mascotas, por ser los primeros en recibirme con alegría y cariño cada tarde, por acompañarme durante esta etapa académica y regalarme momentos de felicidad después de cada jornada. Su presencia llenó mis días de calma y ternura, recordándome siempre la importancia de las pequeñas alegrías cotidianas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
Objeto de estudio.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Marco teórico	13
Objetivos.....	15
Hipótesis	16
Metodología	16
Plan de exposición.....	19

CAPÍTULO 1 LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS A NIVEL MUNICIPAL.

1.1 Políticas públicas y bienestar social	21
1.2 Evaluación de Políticas Públicas	25
1.3 Intervenciones públicas susceptibles de evaluación.....	32
1.4. Metodologías para evaluar.....	33
1.5. Capacidades en evaluación: a nivel institucional y profesional	38
1.6. Usos de la evaluación.....	42
1.7 El municipio y sus atribuciones	46
1.8 La evaluación a nivel municipal	49

CAPÍTULO 2 AVANCES DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN HIDALGO

2.1 Avances de la evaluación de políticas públicas en México.....	54
2.2 Casos de éxito en evaluación a nivel municipal en México.....	56
2.3 Facultades municipales de acuerdo a la normatividad estatal.....	63
2.4 Presupuesto basado en Resultados y su implementación en el estado de Hidalgo	65
2.5 Normatividad en evaluación a nivel municipal.....	67

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS

3.1 Percepción.....	71
---------------------	----

3.2. Uso	76
3.3. Contextualización de los casos de estudio.....	78
3.4. Instrumento	81
3.5 Dimensiones y categorías de análisis	82

CAPÍTULO 4 PERCEPCIÓN Y USOS DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LOS MUNICIPIOS DE PACHUCA Y ACTOPAN, HIDALGO.

4.1 Estudio de caso: Municipio de Pachuca	88
4.2 Estudio de caso: Municipio de Actopan	92
4.3 Análisis de los casos Pachuca y Actopan	96
4.4 Reflexiones para el diseño y evaluación de políticas públicas	99
4.5 Factores que permiten fomentar la cultura de la evaluación	102

CONCLUSIONES	105
---------------------------	-----

REFERENCIAS	108
--------------------------	-----

RESUMEN

La investigación analiza la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal a través de las áreas de planeación y evaluación en los municipios de Pachuca y Actopan en el estado de Hidalgo durante la Administración 2024-2027. El trabajo identifica factores que permitan fomentar la cultura de la evaluación y generar conocimiento útil que contribuya a mejorar su aplicación y comprensión en el ámbito local, al tiempo que contribuye a la rendición de cuentas y mejora de las acciones públicas. A través de un enfoque cualitativo y del estudio de casos en municipios representativos, se identifican las principales limitaciones institucionales, técnicas y culturales que obstaculizan la consolidación de una cultura evaluativa. Los resultados muestran que, aunque existe un reconocimiento general sobre la importancia de la evaluación para la mejora de la gestión pública, su uso sigue siendo limitado y, en muchos casos, se asocia más a un requisito administrativo que a una herramienta de aprendizaje y toma de decisiones. Se concluye que fortalecer las capacidades municipales, promover la formación en evaluación y fomentar una visión más integral de la gestión basada en resultados son elementos clave para avanzar hacia gobiernos locales más eficaces, transparentes y orientados al desarrollo sostenible.

Palabras clave:

Evaluación de políticas públicas, gestión municipal, cultura evaluativa, administración pública local, percepción institucional, mejora de la gestión.

ABSTRACT

This research analyzes the perception and use of public policy evaluation at the municipal level through the planning and evaluation departments of the municipalities of Pachuca and Actopan in the state of Hidalgo during the 2024-2027 administration. The study identifies factors that can foster a culture of evaluation and generate useful knowledge to improve its application and understanding at the local level, while also contributing to accountability and the improvement of public actions. Through a qualitative approach and case studies in representative municipalities, the main institutional, technical, and cultural limitations that hinder the consolidation of an evaluative culture are identified. The results show that, although there is general recognition of the importance of evaluation for improving public management, its use remains limited and, in many cases, is associated more with an administrative requirement than with a learning and decision-making tool. It is concluded that strengthening municipal capacities, promoting training in evaluation and fostering a more comprehensive vision of results-based management are key elements to move towards more effective, transparent and sustainable development-oriented local governments.

Keywords:

Public policy evaluation, municipal management, evaluative culture, local public administration, institutional perception, management improvement.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la evaluación de políticas públicas se ha consolidado como una herramienta indispensable para fortalecer la gestión gubernamental y promover la rendición de cuentas en todos los niveles del Estado. Más que un proceso administrativo o técnico, la evaluación es un componente esencial de la gobernanza, al permitir conocer con evidencia los resultados de la acción pública, identificar áreas de mejora y orientar las decisiones hacia una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

En México, el desarrollo de la evaluación ha seguido un proceso gradual, estrechamente ligado a los esfuerzos de modernización de la administración pública y al fortalecimiento del enfoque de gestión por resultados. Desde el ámbito federal hasta el estatal, diversas reformas institucionales han impulsado la adopción de marcos normativos y metodológicos que buscan consolidar una cultura de evaluación. Sin embargo, en el nivel municipal, donde se concentra la mayor parte de la interacción directa con la ciudadanía, su implementación aún enfrenta grandes desafíos. La falta de recursos técnicos, financieros y humanos, así como la escasa continuidad administrativa y la limitada profesionalización del personal, dificultan que la evaluación se convierta en una práctica constante y significativa.

El ámbito municipal representa el espacio más próximo a la población y, por tanto, el nivel donde las políticas públicas adquieren una expresión concreta en servicios, obras y programas que impactan de manera directa en la calidad de vida de las personas. En este contexto, la evaluación cobra un papel relevante, pues permite conocer si las acciones emprendidas responden realmente a las necesidades sociales y si los recursos públicos se utilizan de manera adecuada. Evaluar no solo implica medir resultados, sino también comprender los procesos, los obstáculos y las decisiones que influyen en la implementación de una política o programa.

En el caso del estado de Hidalgo, los municipios se caracterizan por una diversidad territorial, económica y administrativa que influye en la manera en que se concibe y utiliza la evaluación. Mientras algunos municipios, con mayor capacidad institucional y recursos técnicos, comienzan a incorporar prácticas evaluativas más sistemáticas, otros aún se

encuentran en una etapa incipiente, donde la evaluación se percibe más como un requisito formal que como una herramienta de aprendizaje o mejora continua. Esta heterogeneidad refleja la necesidad de comprender las distintas realidades municipales, las percepciones de los servidores públicos y las condiciones estructurales que facilitan o limitan la aplicación efectiva de procesos de evaluación.

Esta tesis analiza la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en los municipios de Pachuca y Actopan pertenecientes al estado de Hidalgo, tomando como base el estudio de casos representativos que permiten observar las diferencias en cuanto a capacidades institucionales, prácticas administrativas y comprensión del valor de la evaluación. En algunos municipios, la evaluación se asocia con la fiscalización o con la obligación de rendir informes, mientras que en otros se reconoce su potencial para mejorar la gestión y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

El interés por estudiar este tema surge de la necesidad de avanzar hacia una administración pública local más profesionalizada, capaz de incorporar la evaluación como una herramienta cotidiana para el diseño, ejecución y mejora de las políticas. A través del conocimiento de las percepciones y experiencias de los actores locales, es posible identificar los factores que inciden en el uso de la evaluación y generar propuestas que contribuyan a consolidar una cultura institucional orientada a resultados.

La evaluación, en este sentido, no debe entenderse únicamente como un proceso técnico, sino como una práctica social y política que requiere voluntad, formación y apertura al cambio. Evaluar implica cuestionar las formas tradicionales de hacer gobierno, abrir espacios de reflexión sobre los logros y los errores, y promover un aprendizaje organizacional que trascienda los periodos administrativos. Por ello, este trabajo busca aportar una mirada crítica sobre el estado actual de la evaluación en los municipios hidalguenses, considerando sus limitaciones, potencialidades y perspectivas de desarrollo.

A partir de este análisis, se pretende contribuir al fortalecimiento de la cultura evaluativa en el nivel local, entendiendo que sólo mediante la evaluación continua, transparente y participativa es posible construir gobiernos municipales más eficaces, responsables y cercanos a las demandas de la ciudadanía. Así, la evaluación se consolida

no solo como un instrumento técnico, sino como un elemento transformador para la mejora de la gestión pública y la consolidación del desarrollo local sostenible.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta tesis es la evaluación de políticas públicas a nivel municipal, a través de la percepción y uso por parte de los servidores públicos locales en la toma de decisiones y mejora de la administración pública municipal. La unidad de análisis son las áreas de planeación y evaluación de políticas públicas de tres municipios del estado de Hidalgo: Pachuca y Actopan, considerando sus diferentes características socioeconómicas y administrativas. La investigación analiza el uso de la evaluación de políticas públicas durante la Administración Pública Municipal 2024-2027.

Planteamiento del problema

La evaluación de políticas públicas constituye una herramienta esencial para fortalecer la toma de decisiones dentro de las administraciones gubernamentales, ya que permite analizar la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de los programas implementados. En el ámbito municipal, sin embargo, persisten importantes desafíos que dificultan su incorporación sistemática en los procesos de gestión. Aunque la normatividad vigente establece lineamientos para promover la evaluación dentro de la administración pública local, su implementación continúa siendo desigual y limitada en la práctica debido a factores institucionales, operativos y culturales propios de cada municipio.

En los gobiernos locales es común que la evaluación sea percibida como una obligación administrativa asociada al cumplimiento de requerimientos establecidos por instancias estatales o federales. Esto provoca que los esfuerzos se concentren en satisfacer las demandas formales como la entrega de formatos o informes en lugar de enfocarse en el análisis sustantivo de los resultados o en el uso de la información para la mejora de los programas públicos. Esta percepción restringida de la evaluación contribuye a que su utilidad sea subestimada y que su implementación no produzca los beneficios esperados en términos de aprendizaje institucional o mejora continua.

A esta situación se suman diversas limitaciones estructurales presentes en muchos municipios del país y del estado de Hidalgo. Entre ellas destacan la falta de recursos financieros específicos para actividades de evaluación, la insuficiencia de personal especializado, la sobrecarga administrativa en las áreas responsables y la ausencia de mecanismos internos de capacitación orientados a fortalecer competencias técnicas. Estas condiciones dificultan la adopción de prácticas de monitoreo y evaluación más profundas, y generan una dependencia casi total de las evaluaciones solicitadas por órganos externos, especialmente las relacionadas con fondos federalizados.

Otro desafío recurrente es la desconexión que suele existir entre los resultados de la evaluación y su uso efectivo en la toma de decisiones. En numerosos casos, los informes de evaluación se integran a expedientes administrativos sin que sus recomendaciones sean consideradas para rediseñar o ajustar los programas públicos. Esta distancia entre el diagnóstico evaluativo y la gestión cotidiana contribuye a la persistencia de problemas estructurales, a la repetición de prácticas ineficientes y al uso inadecuado de recursos públicos. Cuando la información generada no se traduce en acciones concretas, la evaluación pierde su potencial como instrumento estratégico para orientar políticas más eficaces.

Asimismo, la falta de una cultura institucional que valore la evaluación como herramienta de mejora constituye un obstáculo importante. En algunos municipios, esta práctica se asocia con mecanismos de control, supervisión o posible señalamiento del desempeño de las áreas, lo que puede generar resistencia y desconfianza. Esta percepción desvincula a la evaluación de su función de apoyo técnico e inhibe su integración en los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de políticas públicas.

En Hidalgo, estas problemáticas se manifiestan de manera diferenciada entre municipios, debido a las diversas capacidades administrativas, niveles de profesionalización y disponibilidad de recursos con los que cuentan. Mientras algunos gobiernos locales han avanzado en la institucionalización de prácticas de evaluación principalmente aquellos con mayor estructura técnica, otros enfrentan dificultades significativas que limitan su capacidad para utilizar la evaluación como herramienta de

mejora. Esto provoca una brecha importante en la calidad de la gestión pública municipal y en la capacidad de respuesta ante las necesidades de la población.

La persistencia de estas limitaciones y la falta de uso sistemático de la evaluación tienen efectos directos en la calidad de los programas públicos. Sin mecanismos adecuados de seguimiento y análisis es difícil identificar si las intervenciones cumplen sus objetivos, si responden a las necesidades de la población o si requieren ajustes. La falta de evaluación limita la posibilidad de tomar decisiones informadas y, en consecuencia, puede conducir a la asignación ineficiente de recursos, afectando la efectividad de las acciones gubernamentales.

En este contexto se vuelve imprescindible analizar cómo los municipios comprenden, perciben y utilizan la evaluación de políticas públicas, así como los factores que influyen en su aplicación efectiva. Este aspecto es particularmente relevante en entidades como Hidalgo, donde la institucionalización de la evaluación a nivel municipal muestra avances dispares y donde persiste una brecha entre lo establecido en la normativa y lo que ocurre en la práctica cotidiana de los gobiernos locales.

A partir de estas consideraciones surge la necesidad de investigar de manera más profunda la problemática, formulando la siguiente interrogante central:

¿Cuál es la percepción y el uso de la evaluación de políticas públicas en los municipios de Actopan y Pachuca, y qué factores influyen en su aplicación efectiva?

Comprender esta relación permite identificar barreras, fortalezas y áreas de oportunidad para fortalecer la implementación de la evaluación en el nivel municipal. En un contexto de crecientes demandas ciudadanas y recursos limitados, el uso adecuado de la evaluación se convierte en una herramienta indispensable para mejorar la eficacia gubernamental, orientar la toma de decisiones y promover administraciones más transparentes, eficientes y orientadas a resultados.

Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se construye a partir de tres ejes centrales: los estudios sobre políticas públicas, los enfoques y autores que analizan la evaluación y sus usos, y finalmente la literatura dedicada al municipio como nivel de gobierno y sus capacidades institucionales para evaluar. Estos tres campos permiten fundamentar teóricamente el análisis de la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en los municipios hidalguenses, de manera que se comprenda no solo el concepto de evaluación, sino también su contexto institucional y las particularidades que enfrenta el ámbito municipal.

Para sustentar el marco conceptual general, se revisan autores clásicos y contemporáneos que han definido el campo de las políticas públicas y su ciclo de acción. Entre ellos destacan Lasswell, Dunn, Parsons y Aguilar Villanueva. Lasswell es central porque establece el origen de las ciencias de las políticas y propone entender la acción pública como un proceso racional de decisiones. Dunn aporta las bases metodológicas para analizar las políticas públicas como problemas complejos que requieren herramientas de evaluación y retroalimentación. Por su parte, Parsons y Aguilar Villanueva permiten comprender la política pública desde una perspectiva integral, reconociendo la interacción entre estructuras institucionales, actores y procesos de gestión.

Estos autores son revisados porque ayudan a estructurar la lógica general sobre cómo se conciben las políticas públicas, cuáles son sus etapas y cómo la evaluación se inserta dentro del ciclo de política pública. Su aporte radica en que permiten entender que la evaluación no es un elemento aislado, sino un componente fundamental para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia institucional y el impacto de los programas públicos. Asimismo, estos enfoques proporcionan el marco conceptual para analizar cómo los gobiernos municipales integran (o no) la evaluación en sus procesos de gestión.

El segundo eje analizado corresponde a los autores que estudian la evaluación de políticas públicas, su uso y las condiciones que permiten o dificultan su aplicación efectiva. Entre ellos se encuentran Weiss, Patton, Stake, Bustelo y Zapata. Weiss resulta fundamental porque aborda el uso de la evaluación dentro de la gestión pública, señalando

que los resultados no se utilizan de manera automática, sino que dependen de factores institucionales, técnicos y políticos. Patton complementa esto con su enfoque de “evaluación centrada en el uso”, que sostiene que la evaluación debe diseñarse considerando desde el inicio quiénes usarán los resultados y para qué. Stake contribuye con un enfoque más cualitativo y humanista de la evaluación, que resulta relevante para esta investigación ya que se utiliza un método cualitativo basado en entrevistas.

Bustelo destaca los retos institucionales para consolidar una cultura de evaluación. Sus trabajos son indispensables para comprender por qué, en muchos municipios, la evaluación se percibe como un requisito formal y no como una herramienta de gestión. Asimismo, autores como Zapata, Johnson y otros estudios sobre uso de la evaluación permiten identificar patrones de resistencia institucional, obstáculos al uso, así como las condiciones que favorecen el aprendizaje organizacional.

Se revisan estos autores porque aportan elementos fundamentales para interpretar cómo los servidores públicos perciben la evaluación, qué tanto la usan, y cuáles son los factores que influyen en su integración en la toma de decisiones. Su aporte teórico permite analizar las respuestas obtenidas en los casos de Actopan y Pachuca desde una perspectiva más amplia.

El tercer eje del marco teórico se refiere al estudio del municipio, sus características como nivel de gobierno y sus capacidades institucionales para evaluar. Aquí destacan autores como Cabrero, Merino, Luna y Rojas, así como estudios institucionales del INAFED, el CONEVAL y diversas investigaciones sobre gobiernos locales en México. Cabrero aporta elementos esenciales sobre las capacidades institucionales municipales, señalando que estas son desiguales y determinan la posibilidad real de implementar procesos como la evaluación. Merino contribuye con reflexiones sobre la importancia de la evaluación dentro de la gestión pública local, destacando los retos de profesionalización. Luna y Rojas profundizan en el caso mexicano, analizando las limitaciones técnicas, presupuestales y organizacionales que enfrentan los municipios para evaluar sus políticas.

También se revisan marcos institucionales producidos por organismos como INAFED o CONEVAL, porque ofrecen un diagnóstico actualizado sobre la situación de los municipios, su nivel de desarrollo administrativo y las herramientas disponibles para fortalecer la evaluación. Estos documentos alimentan el análisis contextual del estado de Hidalgo, donde las diferencias en capacidades municipales son un factor relevante para explicar por qué la evaluación se usa de manera irregular o incipiente.

Se retoma la literatura sobre el municipio porque permite comprender las condiciones reales en las que se implementan o no los procesos de evaluación: recursos limitados, alta rotación de personal, escasa profesionalización, dependencia de lineamientos externos, y baja prioridad institucional. Este marco es esencial para interpretar por qué los municipios estudiados, Actopan y Pachuca, enfrentan desafíos distintos en su percepción y uso de la evaluación.

Objetivos

- General:

Analizar la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal a través de las áreas de planeación y evaluación en los municipios de Pachuca y Actopan en el estado de Hidalgo durante la Administración 2024-2027 para extraer factores que permitan fomentar la cultura de la evaluación.

- Específicos:

- Comprender, desde la teoría, la función y aportes de la evaluación de políticas públicas en las administraciones públicas municipales.
- Analizar los avances de la evaluación de políticas públicas municipales en México para identificar factores de éxito.
- Establecer una metodología que permita conocer la percepción de los funcionarios públicos municipales sobre la evaluación de políticas públicas y sus implicaciones en la administración pública.

- Identificar los principales obstáculos políticos, administrativos y técnicos que limitan la implementación de procesos de evaluación de políticas públicas en los municipios de Hidalgo.
- Proponer estrategias que permitan fomentar la cultura y uso de la evaluación en los gobiernos municipales del estado de Hidalgo.

Hipótesis

La percepción y el uso de la evaluación de políticas públicas por parte de los funcionarios municipales dependen directamente de las condiciones institucionales y organizacionales en las que se desarrolla su labor. Cuando existen capacidades técnicas, capacitación continua, recursos suficientes, claridad procedimental y mecanismos internos que vinculan los resultados con la toma de decisiones, los funcionarios tienden a percibir la evaluación como una herramienta útil y aplicarla de manera efectiva. En contraste, cuando prevalece la falta de profesionalización, la escasez de recursos, la ausencia de incentivos y la percepción de la evaluación como un trámite impuesto, los servidores públicos desarrollan una valoración negativa que limita su uso e impide que los resultados influyan en la gestión municipal.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, cuyo propósito es comprender en profundidad la percepción y el uso de la evaluación de políticas públicas por parte de los funcionarios públicos municipales de Actopan y Pachuca, en el estado de Hidalgo. El enfoque cualitativo resulta adecuado para estudiar fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados, permitiendo interpretar sus experiencias, significados, prácticas institucionales y el contexto organizacional en el que se desempeñan (Luna & Rojas, 2020). Este tipo de metodología permite explorar cómo los servidores públicos conciben la evaluación, qué lugar ocupa dentro de su gestión cotidiana y cuáles son los factores que influyen en su aplicación efectiva o limitada.

La unidad de análisis de esta investigación está conformada por los funcionarios públicos municipales adscritos a las áreas de planeación, evaluación y seguimiento de

políticas públicas en los municipios seleccionados. Se eligieron específicamente estas áreas debido a que concentran las responsabilidades relacionadas con el diseño de programas, la generación de información estratégica y los procesos de evaluación. Analizar a estos actores permite identificar no solo su percepción respecto a la evaluación, sino también cómo interpretan los resultados y de qué manera inciden en la toma de decisiones institucionales (González, 2019).

Los municipios de Pachuca y Actopan fueron seleccionados de manera intencional debido a que ambos cuentan con antecedentes de actividades relacionadas con la evaluación y seguimiento de políticas públicas, aunque en niveles institucionales distintos.

Pachuca, al ser la capital del estado, posee mayor capacidad institucional, mayor disponibilidad de recursos financieros y humanos, así como estructuras administrativas más consolidadas. Esto se refleja en la existencia de unidades responsables de planeación y evaluación que han desarrollado ejercicios formales en materia de seguimiento de programas municipales, informes de desempeño y procesos de mejora administrativa. Su experiencia permite identificar cómo opera la evaluación en administraciones con mayor madurez institucional.

Actopan, por su parte, presenta un nivel intermedio de desarrollo institucional. En los últimos años ha incorporado prácticas de seguimiento y evaluación principalmente derivadas de normativas estatales, como los Informes Anuales de Avances del Plan Municipal de Desarrollo, pero enfrenta limitaciones comunes a los municipios medianos: menor personal especializado, dependencia de asesorías externas y restricciones presupuestales. Su inclusión permite analizar cómo se percibe y utiliza la evaluación en municipios con capacidades más acotadas y con procesos evaluativos todavía en consolidación.

La comparación entre ambos municipios contribuye a observar cómo varían la percepción y el uso de la evaluación según el contexto institucional, el nivel de profesionalización y los recursos disponibles.

El periodo temporal analizado corresponde a la administración municipal 2024–2027, actualmente en curso. Este periodo es especialmente relevante porque representa una etapa de reconfiguración institucional en los municipios de Hidalgo, donde se han retomado, ajustado o instaurado procesos de planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas al inicio de un nuevo gobierno municipal.

La administración 2024–2027 constituye un momento idóneo para analizar la percepción y uso de la evaluación debido a que:

- Es en los primeros años de gestión donde se definen las prioridades institucionales, las dinámicas organizacionales y los mecanismos para incorporar o no prácticas evaluativas.
- Los municipios deben elaborar e implementar los nuevos Planes Municipales de Desarrollo 2024–2027, los cuales incluyen lineamientos de seguimiento y evaluación obligatorios.
- Se establecen las primeras estructuras, equipos de trabajo y procedimientos en materia de evaluación, permitiendo observar las capacidades reales y los factores que influyen en su adopción o resistencia.
- Las administraciones recién iniciadas suelen enfrentar retos significativos de adaptación, reorganización interna y uso de información, lo cual permite analizar con mayor claridad las barreras y oportunidades en torno a la evaluación.

Para la obtención de datos se recurrió a entrevistas semiestructuradas aplicadas a directores de las áreas de planeación y evaluación de los dos municipios. Esta técnica ofrece flexibilidad para profundizar en los discursos de los participantes, permitiendo explorar sus experiencias, percepciones y argumentos respecto a la evaluación, así como las barreras institucionales que enfrentan. Las entrevistas semiestructuradas facilitan, además, adaptar las preguntas al contexto específico del entrevistado y obtener información detallada y matizada, imprescindible para comprender fenómenos organizacionales y percepciones subjetivas.

La información recabada fue analizada mediante análisis de contenido, entendido como un conjunto de procedimientos sistemáticos que permiten transformar el discurso en categorías significativas para la investigación. De acuerdo con Martínez (2021), el análisis de contenido consiste en un método para describir y comparar contenidos textuales con el fin de interpretar los significados presentes en los mensajes. Asimismo, Martínez (2021) señala que el análisis de contenido permite reducir la complejidad del discurso mediante procesos de categorización y codificación que revelan patrones semánticos, simbólicos y temáticos.

En esta investigación, el análisis de contenido se realizó a través de una codificación temática, agrupando la información en categorías derivadas tanto del marco teórico como de los hallazgos emergentes en las entrevistas. Las categorías principales fueron:

- Trayectoria profesional,
- Concepciones y prácticas de la evaluación,
- Condiciones institucionales y operativas,
- Utilidad y percepción de los resultados,

Esta técnica permitió identificar coincidencias, divergencias y patrones discursivos entre los funcionarios entrevistados, así como comprender la lógica institucional que influye en la percepción y uso de la evaluación dentro de la administración pública municipal.

Plan de exposición

La tesis se estructura en cuatro capítulos. El primero de ellos se centra en la evaluación de políticas públicas y el municipio, donde se contextualiza la evaluación como herramienta de política y gestión pública, sus características y funciones, así como su importancia para fortalecer la planificación, la mejora y la eficiencia en los municipios. El siguiente capítulo presenta la evaluación de políticas públicas en México e Hidalgo, se identifican avances, buenas prácticas y limitaciones institucionales que afectan el adecuado desarrollo de la evaluación municipal. En el capítulo tres se desarrolla la metodología para el análisis, se

explica el enfoque cualitativo de la investigación, la selección de los municipios de Actopan y Pachuca, la justificación de la unidad de análisis (funcionarios de Planeación y Evaluación) y el diseño de la entrevista estructurada organizada en cuatro bloques: trayectoria profesional y formación, concepciones y prácticas sobre la evaluación, condiciones institucionales y operativas, y utilidad de los resultados.

El capítulo cuatro expone los hallazgos y resultados en la percepción y usos de la evaluación en los municipios de Pachuca y Actopan, Hidalgo. Se citan las respuestas de los funcionarios, se analiza su percepción sobre la evaluación, los principales obstáculos identificados, la aplicación de los resultados y la utilidad que atribuyen a la evaluación para la toma de decisiones y la mejora de programas públicos. Finalmente, se presentan las conclusiones que sintetizan los hallazgos más relevantes, se destacan los factores que influyen en la percepción y uso de la evaluación y se ofrecen recomendaciones para fortalecer las capacidades institucionales, incentivar la evaluación como práctica habitual y mejorar la eficacia, transparencia y rendición de cuentas en los municipios de Hidalgo.

CAPÍTULO 1

LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS A NIVEL MUNICIPAL

1.1 Políticas públicas y bienestar social

Las políticas públicas son un conjunto de acciones gubernamentales diseñadas para atender problemáticas sociales, económicas y ambientales que afectan a una comunidad. Su finalidad es generar transformaciones que mejoren la calidad de vida de la población y, para ello, requieren procesos racionales de diseño, implementación y evaluación (Aguilar, 2007).

Harold Lasswell es considerado pionero en el estudio moderno de las políticas públicas al proponer un enfoque interdisciplinario que integra ciencias como la sociología, economía, derecho y ciencia política con el objetivo de perfeccionar la toma de decisiones gubernamentales (Lasswell, 1951). Para el autor, las políticas representan una secuencia de decisiones encaminadas a maximizar el bienestar colectivo mediante el uso estratégico de recursos y la participación coordinada de múltiples actores. En consecuencia, entiende a la política pública como “un proceso en el que se determinan metas y medios para resolver problemas públicos, articulado en fases analíticas y operativas” (Lasswell, 1951).

De manera complementaria, Luna y Rojas (2020) definen las políticas públicas como intervenciones gubernamentales que articulan diagnósticos, objetivos, estrategias e instrumentos, orientados a mejorar las condiciones de vida de la población mediante decisiones informadas. Desde esta perspectiva, la política pública es un proceso dinámico donde la participación social, la evidencia y la evaluación son claves para asegurar decisiones más justas y efectivas.

Asimismo, Dunn (2004) define las políticas públicas como un conjunto de decisiones interrelacionadas tomadas por autoridades gubernamentales y orientadas hacia objetivos específicos. Para el autor, las políticas no solo implican acciones, sino también omisiones estratégicas y la manera en que los gobiernos deciden priorizar ciertos temas

dentro de la agenda pública. Esta definición resalta el carácter intencional y normativo de la acción gubernamental.

Por su parte, Sánchez (2019) afirma que las políticas públicas deben comprenderse como procesos que integran valores, prioridades y capacidades institucionales para atender problemas de interés público. Destaca que las políticas no solo dependen de sus fases técnicas agenda, diseño, implementación y evaluación sino también de la cultura institucional que les da sustento, la cual influye en su eficacia y en el impacto que logran sobre la población.

En una perspectiva latinoamericana, Aguilar Villanueva (2012) señala que las políticas públicas constituyen intervenciones deliberadas del Estado destinadas a modificar una situación social valorada como problemática. Esta definición resalta la dimensión política y social de las políticas, al considerar que todo proceso de intervención pública implica decisiones legítimas que reflejan prioridades y valores colectivos.

Finalmente, Merino (2016) afirma que las políticas públicas son instrumentos que ordenan las acciones de gobierno y permiten coordinar esfuerzos para atender problemas que afectan el bienestar de la ciudadanía. Desde esta visión, el éxito de una política depende de la claridad con la que se definen sus objetivos, la calidad institucional que sustenta su implementación y la existencia de mecanismos de evaluación.

En conjunto, estas definiciones coinciden en que las políticas públicas no son simples acciones gubernamentales, sino procesos complejos que requieren diagnóstico, diseño estratégico, decisiones sustentadas, implementación coordinada y evaluación continua. Su relevancia radica en que constituyen la vía institucional mediante la cual los gobiernos buscan resolver problemas públicos que afectan el bienestar de la población: desde la seguridad, la infraestructura y la educación, hasta la salud y la igualdad social.

El vínculo entre políticas públicas y bienestar social se encuentra en su capacidad para generar cambios reales en la vida de las personas. Cuando las políticas son diseñadas con base en evidencia, implementadas adecuadamente y evaluadas de forma sistemática, contribuyen a mejorar servicios, optimizar recursos, reducir desigualdades y fortalecer la

confianza en las instituciones. Por el contrario, cuando carecen de claridad, capacidad institucional o mecanismos de evaluación, tienden a reproducir problemas estructurales y fallas en la gestión pública.

Por ello, estudiar las políticas públicas y su ciclo diagnóstico, diseño, implementación y evaluación es fundamental para comprender cómo las decisiones gubernamentales impactan en la calidad de vida de la población. Además, permite identificar áreas de oportunidad para fortalecer la acción pública, asegurar el uso eficiente de los recursos y promover administraciones locales más capaces, transparentes y orientadas al desarrollo social.

1.1.1 Características de las políticas públicas

Desde la visión de Lasswell, las políticas públicas poseen una serie de características esenciales que permiten diferenciarlas de otras formas de decisión o acción social. En primer lugar, son intencionales, es decir, responden a un propósito explícito por parte de los actores gubernamentales para solucionar o gestionar un problema colectivo. No se trata de acciones espontáneas, sino de estrategias deliberadas que buscan resultados específicos (Lasswell, 1951).

En segundo lugar, las políticas públicas son colectivas, ya que afectan a un conjunto amplio de personas, instituciones o sectores. Su formulación debe considerar el interés general, y por ello implican procesos de deliberación y negociación entre múltiples actores. Además, son normativas y técnicas: se basan tanto en valores como en evidencia científica o técnica. Esta dualidad es clave en el enfoque de Lasswell, quien promovió el uso del conocimiento interdisciplinario para enriquecer la toma de decisiones.

Otra característica destacada es su dinamismo, ya que las políticas públicas están sujetas a constantes ajustes, retroalimentaciones e incluso cancelaciones. El ciclo no es estrictamente lineal, y las fases pueden solaparse o repetirse, especialmente en contextos de incertidumbre o conflicto político. Por último, las políticas públicas son medibles, en tanto su impacto puede y debe ser evaluado mediante indicadores, métodos cuantitativos

y cualitativos, lo que permite valorar su efectividad y eficiencia en la atención de los problemas sociales.

1.1.2 El ciclo de las Políticas Públicas

Lasswell fue el primero en proponer un modelo cíclico para analizar el proceso de las políticas públicas, el cual se compone de las siguientes etapas:

1. **Inteligencia:** Implica la recolección y análisis de información relevante sobre un problema público. En esta fase se busca comprender la naturaleza del problema, sus causas y consecuencias, con base en datos empíricos y conocimiento técnico.
2. **Promoción:** En esta etapa se da la formulación de propuestas de acción, impulsadas por actores interesados que promueven determinadas soluciones. Es un momento donde las ideas se articulan con intereses y valores políticos.
3. **Prescripción:** Aquí se definen las líneas de acción específicas que se adoptarán. Es la etapa de formulación formal de la política pública, que puede incluir el diseño de leyes, programas o estrategias institucionales.
4. **Invocación:** En esta fase se hace efectiva la puesta en marcha de la política, ya sea mediante decretos, programas, asignación de recursos o implementación operativa
5. **Aplicación:** Corresponde a la ejecución concreta de la política pública. Incluye la movilización de recursos, la acción directa del gobierno y la respuesta de las instituciones.
6. **Terminación:** Es la conclusión formal o informal de una política, ya sea porque cumplió sus objetivos, fracasó o fue sustituida por otra alternativa.

7. **Evaluación:** Consiste en el análisis de los resultados obtenidos, su impacto y efectividad. Esta fase permite retroalimentar el proceso y puede conducir a ajustes o rediseños de la política.

No obstante, han sido diversos los actores que han establecido fases para el estudio de las políticas públicas, las cuales no necesariamente se siguen en la realidad, pero son una guía para su estudio y análisis. El ciclo de las políticas públicas cuenta con diferentes etapas que permiten formular su diseño e implementación. Según Anderson (2014) son las siguientes:

1. **Identificación del problema:** Se define la necesidad social o económica que requiere intervención gubernamental.
2. **Formulación:** Se diseñan alternativas de solución basadas en evidencia y análisis de impacto.
3. **Toma de decisiones:** Se selecciona la alternativa más viable y se establece un marco normativo.
4. **Implementación:** Se llevan a cabo las acciones planificadas con la asignación de recursos.
5. **Evaluación:** Se analiza el impacto de la política para determinar su efectividad y áreas de mejora.

Este modelo permite que las políticas públicas sean diseñadas de manera estructurada y orientadas a la solución efectiva de problemáticas sociales (Lasswell, 1956).

1.2 Evaluación de Políticas Públicas

La evaluación de políticas públicas constituye un componente esencial de la gestión gubernamental, al permitir analizar si las intervenciones implementadas han generado los resultados esperados y si contribuyen de manera efectiva al bienestar de la población. A través de la evaluación, los gobiernos pueden medir el desempeño de sus programas, identificar áreas de mejora y fortalecer la toma de decisiones con base en evidencia.

En términos generales, la evaluación puede entenderse como “un proceso sistemático de análisis que permite medir el desempeño de una política en términos de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad” (Weiss, 1998). Esta definición subraya el carácter técnico y riguroso de la evaluación, así como su función de valorar tanto resultados como procesos.

De acuerdo con González (2020), la evaluación de políticas públicas constituye un instrumento fundamental para valorar si la acción gubernamental responde a las necesidades reales de la población y si los recursos públicos están siendo utilizados de manera adecuada. El autor destaca que evaluar implica no solo analizar resultados, sino también generar aprendizaje institucional para mejorar futuras intervenciones.

Por su parte, Ramírez (2018) plantea que la evaluación es un mecanismo que permite analizar el diseño, implementación y resultados de los programas gubernamentales, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. Desde esta perspectiva, la evaluación no se limita a medir, sino que busca comprender cómo y por qué una política funciona o no en un contexto determinado.

Asimismo, Sánchez (2021) explica que la evaluación es un proceso orientado a generar información útil para la toma de decisiones públicas, mediante criterios como eficacia, eficiencia, pertinencia y coherencia institucional. El autor enfatiza que la valoración no solo es técnica, sino política, pues su uso depende de la cultura evaluativa dentro de las instituciones.

Finalmente, Cabrero (2019) sostiene que la evaluación es una herramienta para fortalecer las capacidades institucionales, ya que permite a los gobiernos mejorar sus procesos, transparentar resultados y rendir cuentas a la ciudadanía. Para el autor, evaluar es un acto que contribuye a mejorar la relación entre Estado y sociedad mediante intervenciones más efectivas.

Estas definiciones, en conjunto, permiten observar la evaluación como un proceso integral que articula evidencia, análisis y decisiones estratégicas. Coinciden en que se trata de un procedimiento sistemático que busca mejorar la efectividad de las políticas públicas

y promover un aprendizaje institucional que fortalezca a los gobiernos. Asimismo, resaltan que su impacto depende de factores técnicos como la calidad metodológica o la disponibilidad de información y también de factores políticos y organizacionales, especialmente relacionados con la disposición de los servidores públicos para utilizar los resultados. Este punto es fundamental para el ámbito municipal, donde la falta de capacidades técnicas, la escasez de recursos y la percepción de la evaluación como un trámite pueden limitar su aplicación y reducir su potencial transformador.

En síntesis, la evaluación de políticas públicas es una actividad que no solo permite medir el desempeño gubernamental, sino que también contribuye a transparentar el uso de recursos, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la calidad de las intervenciones públicas. Su relevancia radica en que posibilita ajustes y correcciones oportunas, permitiendo que los programas y proyectos respondan de manera más acertada a las necesidades de la población. En los municipios, donde los problemas públicos se manifiestan de manera directa e inmediata, la evaluación se convierte en una herramienta indispensable para garantizar políticas efectivas y para construir instituciones más sólidas, responsables y orientadas a resultados.

1.2.1 Tipos de Evaluación de Políticas Públicas

La evaluación de políticas públicas puede adoptar múltiples formas según su propósito, momento de aplicación, agentes involucrados y fase del programa a la que se orienta. Olvera (2024) retoma diversas clasificaciones desarrolladas por autores como Scriven, Bustelo, Casanova y Osuna, quienes sostienen que los tipos de evaluación deben definirse en función de las preguntas clave que se buscan responder, los objetivos del proceso y los criterios de valor aplicados. En este sentido, la diversidad tipológica permite seleccionar el enfoque más pertinente para cada intervención, fortaleciendo la pertinencia y utilidad de los resultados obtenidos.

De acuerdo con Olvera (2024), uno de los criterios más comunes para clasificar las evaluaciones es su función, distinguiendo entre la evaluación formativa y la evaluación sumativa, categorías introducidas por Scriven en 1967. La evaluación formativa tiene un carácter correctivo, pues busca generar información útil durante la ejecución de una

política o programa, con el fin de ajustar las acciones en tiempo real y mejorar su desempeño. Este tipo de evaluación se centra en la retroalimentación continua y en la mejora de los procesos, de manera que las decisiones se tomen con base en evidencias actualizadas (Olvera, 2024). Por el contrario, la evaluación sumativa se realiza al término de la intervención y tiene como finalidad analizar globalmente los resultados y efectos obtenidos. Según Bustelo (2010, citada en Olvera, 2024), este tipo de evaluación contribuye a valorar si las acciones emprendidas fueron eficaces, eficientes y sostenibles, permitiendo emitir juicios de valor sobre el programa.

Otro criterio relevante se refiere al momento en que se realiza la evaluación, lo que da lugar a tres tipos: ex ante, intermedia y ex post. La evaluación ex ante se lleva a cabo antes de la implementación y tiene como objetivo determinar la pertinencia del diseño, los objetivos y la viabilidad de la política. La intermedia, en cambio, se ejecuta durante la aplicación del programa y permite conocer los avances, identificar obstáculos y redirigir acciones si es necesario. Finalmente, la ex post se realiza una vez concluido el ciclo de intervención, con el propósito de analizar los resultados y extraer aprendizajes institucionales. En países o contextos con escasa tradición evaluativa, como señala Olvera (2024), la evaluación ex post suele ser la más frecuente, aunque limita la posibilidad de corrección durante la ejecución.

En cuanto a los agentes que realizan la evaluación, Olvera (2024) distingue entre evaluación interna, externa y mixta. La evaluación interna es aquella desarrollada por el propio equipo que ejecuta el programa, lo que favorece la comprensión del contexto y la disponibilidad de información, aunque puede comprometer la objetividad. En contraste, la evaluación externa realizada por instituciones o consultores ajenos al programa aporta imparcialidad y credibilidad social, pero enfrenta dificultades para acceder a información detallada. Por ello, la evaluación mixta surge como una alternativa equilibrada, combinando la experiencia del personal interno con la perspectiva técnica de evaluadores externos, lo que permite obtener resultados más completos y legítimos.

Asimismo, los tipos de evaluación pueden clasificarse según las fases del programa que se analizan. En la etapa de planeación, se recurre a la evaluación del diseño, que busca determinar la coherencia entre los objetivos del programa y las problemáticas

que intenta resolver. Durante la ejecución, la evaluación de procesos o de implementación examina el funcionamiento de las actividades, los procedimientos y la gestión institucional. Finalmente, la evaluación de resultados analiza los productos y efectos alcanzados, así como su relación con los objetivos propuestos y los recursos empleados (Olvera, 2024). Esta última resulta esencial para determinar la efectividad e impacto de las políticas públicas en la población beneficiaria.

De manera complementaria, Olvera (2024) retoma otros tipos de evaluación que amplían el alcance tradicional, como la evaluación de necesidades, la evaluación de impacto, la evaluación económica, la evaluación de cobertura, la evaluabilidad y la metaevaluación. La evaluabilidad, propuesta por Wholey en la década de 1970, busca determinar si un programa es susceptible de ser evaluado, analizando la calidad de su planeación y la disponibilidad de información. Por su parte, la metaevaluación, conceptualizada por Scriven (1969), consiste en evaluar la calidad de otras evaluaciones, verificando la pertinencia metodológica, la fidelidad de los datos y la utilidad de los resultados. Este tipo de análisis meta es particularmente útil para fortalecer los sistemas de monitoreo y promover una cultura de mejora continua.

1.2.2 ¿Para qué sirve evaluar?

La evaluación de políticas públicas no solo debe percibirse como un ejercicio de rendición de cuentas o una obligación burocrática, sino como una herramienta que cumple funciones en la mejora del desempeño gubernamental. Si bien evaluar permite construir una gestión pública más responsable basada en resultados concretos. Por otra parte, la evaluación fortalece la planeación y rediseño de las políticas públicas a través de la retroalimentación constante de lo que funciona y lo que debe modificarse.

Funciones de la evaluación

En primer lugar, una de las funciones de la evaluación es la mejora continua. A través de un análisis sistemático de programas y acciones se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que a su vez permitirán ajustar, rediseñar y modificar las políticas públicas. Este proceso tiene como objetivo último generar impactos más

positivos en la sociedad, atendiendo mejor las necesidades de la población y reduciendo el uso ineficiente de los recursos públicos (CAF, 2016).

En segundo lugar, la rendición de cuentas, una de las funciones fundamentales dentro de las sociedades democráticas y transparentes, esto significa que los ciudadanos tienen el derecho de conocer cómo se están utilizando los recursos del Estado y que resultados se están obteniendo. Así la evaluación aporta evidencia que hace más transparente el actuar del gobierno y permite fortalecer la legitimidad institucional, al demostrar que las decisiones públicas se fundamentan en datos objetivos y verificables (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2020).

En tercer lugar, el aprendizaje institucional, la evaluación promueve una cultura organizacional que valora el conocimiento, la reflexión crítica y la mejora continua. En este sentido, no solo se trata de aplicar una metodología para obtener resultados, sino de construir capacidades internas que permitan aprender de los errores, replicar buenas prácticas y adaptar las intervenciones a contextos cambiantes (Rodríguez, 2019).

En cuarto lugar, la legitimación. Las evaluaciones positivas de un programa o política generan respaldo tanto dentro de la administración pública como en la opinión pública. Esta legitimidad técnica, basada en evidencias, puede convertirse en un recurso político para sostener o ampliar una política. Por el contrario, las evaluaciones que arrojan resultados negativos pueden justificar una reestructuración, rediseño o incluso la eliminación de programas que no cumplen su objetivo (CIDE, 2018).

Finalmente, la evaluación cumple una función de coordinación interinstitucional, ya que facilita el diálogo entre diferentes actores del gobierno y otras partes interesadas, como la sociedad civil o la academia. El conocimiento generado a través de las evaluaciones puede ser compartido para fomentar la colaboración, la alineación de objetivos y la coherencia de políticas públicas en distintos niveles de gobierno (Aguilar, 2017).

Propósitos de la Evaluación

La evaluación puede tener diferentes propósitos, pero en general se orientan a lo siguiente:

- **Mejora en la toma de decisiones:** A través de la evaluación se pueden definir prioridades, asignar recursos de manera más eficiente, diseñar estrategias más efectivas y corregir rumbos cuando sea necesario. En este sentido, evaluar no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la gestión pública (CAF, 2016).
- **Medir el desempeño:** Esto implica verificar si los programas están cumpliendo con sus metas, si los beneficiarios están recibiendo los apoyos prometidos y si se están generando los cambios esperados en términos de impacto social. La evaluación de desempeño permite distinguir entre el esfuerzo (lo que se hace) y el resultado (lo que se logra), lo que es clave para la mejora sustantiva de las políticas públicas (Aguilar, 2017).
- **Fortalecimiento de la transparencia:** Una política evaluada no sólo da cuenta de su funcionamiento interno, sino que también se somete al escrutinio público. Este tipo de evaluación puede generar presión para corregir fallas, eliminar prácticas corruptas o clientelares, y fomentar una cultura de ética pública y responsabilidad administrativa (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2020).
- **Justificar el gasto público:** Cuando una política o programa demuestra su efectividad mediante una evaluación seria, tiene más probabilidades de continuar y recibir financiamiento. Por el contrario, una mala evaluación puede derivar en recortes o en su cancelación. Así, la evaluación se convierte en un instrumento de racionalización del presupuesto estatal (Rodríguez, 2019).
- **Propósito participativo:** Cuando este proceso se abre a la sociedad, permitiendo que los ciudadanos, académicos y organizaciones sociales opinen, evalúen y propongan mejoras, se enriquece el diseño y ejecución de políticas. Esta apertura favorece la construcción de políticas más inclusivas, con enfoque de derechos y ajustadas a las realidades territoriales (CIDE, 2018).

1.3 Intervenciones públicas susceptibles de evaluación

Evaluar las intervenciones públicas se basa en analizar las acciones emprendidas por el gobierno para resolver problemas sociales, económicos y ambientales. Si bien, estas intervenciones pueden adoptar múltiples formas, como programas sociales, políticas públicas, proyectos institucionales, estrategias de desarrollo, planes sectoriales, entre otras. Todas ellas son susceptibles de evaluación si cuentan con objetivos, recursos y mecanismos de implementación definidos. La evaluación permite determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, y por ello es una herramienta indispensable para fortalecer la gestión pública (Aguilar, 2017).

En términos generales, se puede evaluar cualquier intervención pública que pretenda generar un cambio o solución a una problemática social. No obstante, las intervenciones más comúnmente evaluadas incluyen:

- **Programas sociales:** Diseñados para atender a sectores específicos de la población, como personas en situación de pobreza, mujeres, jóvenes o personas con discapacidad. Estos programas suelen contar con un diseño operativo estructurado, lo que facilita su evaluación (CIDE, 2018).
- **Proyectos de inversión pública:** Obras de infraestructura, servicios básicos, transporte o vivienda, que tienen impactos tangibles y permiten la evaluación de costos, tiempos de ejecución y beneficios para la población.
- **Políticas públicas sectoriales:** Intervenciones de mayor alcance, como las políticas educativas, de salud, seguridad, desarrollo económico o medio ambiente, que pueden requerir evaluaciones más complejas por su carácter transversal y de largo plazo.
- **Reglamentaciones o reformas institucionales:** Cambios normativos, rediseños organizacionales, mejoras administrativas, entre otros, que pueden ser objeto de evaluación si se identifican los resultados esperados y los actores involucrados (Rodríguez, 2019).

En todos los casos, la condición para que una intervención sea evaluable es que exista información disponible, objetivos claros, una lógica de intervención definida y

voluntad institucional para someterse al análisis. Sin estos elementos, la evaluación puede verse limitada o sesgada (CAF, 2016).

1.4. Metodologías para evaluar

La evaluación es una herramienta importante para el análisis y modificación de las acciones gubernamentales. Si bien, no solo basta con implementar un programa o política sino también conocer si este cumple con sus objetivos, es eficiente en el uso de los recursos y sus resultados son positivos en la sociedad.

Para alcanzar estas metas, se requiere el uso de metodologías claras, sistemáticas y adaptadas a los contextos específicos de cada programa. Las metodologías de evaluación, por tanto, constituyen un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos que permiten recolectar, analizar e interpretar información relevante sobre la gestión y los resultados de una política pública (González, 2020).

Si bien, elegir una metodología adecuada tiene implicaciones directas en la calidad, pertinencia y utilidad de la evaluación. Una mala elección metodológica puede sesgar los resultados, ocultar impactos negativos o sobreestimar los logros de una política. Por ello, es fundamental comprender que no existe una única metodología universal, sino múltiples enfoques que deben ajustarse al tipo de intervención, los objetivos de evaluación, los recursos disponibles y los actores involucrados (Cruz, 2019).

Seleccionar una metodología adecuada requiere considerar varios elementos clave como CITA:

- **Objetivos de la evaluación:** No es lo mismo evaluar la eficacia que la eficiencia o el impacto.
- **Naturaleza de la política o programa:** Algunas intervenciones permiten evaluaciones experimentales, mientras que otras requieren enfoques más participativos o narrativos.
- **Disponibilidad de datos:** La ausencia de registros sistematizados puede limitar el uso de metodologías cuantitativas.

- **Tiempo y recursos:** Las evaluaciones profundas requieren más tiempo, presupuesto y equipo técnico capacitado.
- **Actores involucrados:** La inclusión de beneficiarios o sociedad civil puede condicionar la metodología empleada.

La metodología permite estructurar la evaluación en etapas que abarcan desde la definición de indicadores hasta la presentación de resultados. Sin embargo, desde un enfoque político y social, la metodología también debe considerar aspectos como la participación ciudadana, la equidad y el contexto cultural de los grupos beneficiarios (Álvarez, 2020). Se clasifican de la siguiente manera:

1.4.1. Metodologías cuantitativas

Las metodologías cuantitativas se centran en la medición numérica de resultados y efectos. Utilizan herramientas estadísticas y permiten establecer correlaciones y relaciones de causalidad.

- **Evaluación experimental:** Utiliza grupos de tratamiento y grupos de control asignados aleatoriamente. Este método es útil para identificar impactos atribuibles directamente a una intervención. Sin embargo, su aplicación en políticas públicas puede ser limitada por razones éticas o logísticas (Pérez, 2021).
- **Evaluación cuasi-experimental:** A diferencia del enfoque experimental, aquí no hay asignación aleatoria, pero se utilizan técnicas como el emparejamiento por propensión o regresiones estadísticas para crear comparaciones válidas entre beneficiarios y no beneficiarios.
- **Análisis de costo-beneficio:** Evalúa si los beneficios de una política superan los costos incurridos. Este método es clave en la evaluación ex ante de proyectos públicos.
- **Indicadores de desempeño:** La utilización de indicadores específicos (eficiencia, eficacia, cobertura, calidad, etc.) permite monitorear y comparar los resultados de la intervención en diferentes periodos o regiones.

1.4.2. Metodologías cualitativas

Las metodologías cualitativas se orientan a comprender los significados, percepciones y experiencias de los actores involucrados en una política pública. Este tipo de enfoque es especialmente útil para interpretar los factores contextuales que influyen en el éxito o fracaso de una intervención.

- **Estudios de caso:** Permiten analizar a profundidad experiencias específicas de implementación o impacto, proporcionando información detallada sobre procesos, aprendizajes y obstáculos.
- **Entrevistas y grupos focales:** Se utilizan para captar opiniones y percepciones de los beneficiarios, operadores y responsables del programa. Ayudan a revelar elementos que los datos cuantitativos no pueden captar, como la legitimidad social o la apropiación de la política.
- **Análisis documental:** Incluye el estudio de leyes, informes, actas y otros documentos oficiales para comprender la lógica normativa y operativa detrás de una política.

1.4.3. Metodologías mixtas

El uso de metodologías mixtas en la evaluación de políticas públicas se ha consolidado como un enfoque cada vez más necesario para comprender fenómenos complejos desde múltiples perspectivas. Este enfoque combina técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de generar un análisis más integral, articulando la solidez numérica con la profundidad interpretativa. Como señala Gómez (2018), los métodos mixtos permiten complementar la medición objetiva de los resultados con la comprensión del contexto y de las experiencias de los actores involucrados, evitando interpretaciones limitadas basadas únicamente en datos estadísticos o exclusivamente en narrativas.

Olvera (2024) retoma a Greene (2005) para explicar que los métodos mixtos no se reducen simplemente a sumar técnicas diversas, sino que implican un diseño deliberado que integra distintos procesos de recolección y análisis de datos dentro de un mismo

estudio evaluativo. Según Greene, este enfoque combina dos o más tipos de datos por ejemplo, encuestas y entrevistas, experimentos y etnografías, observaciones estructuradas y análisis de documentos con el fin de generar conocimiento más robusto y comprensivo. Lo relevante no es si los datos son numéricos o narrativos, sino la manera en que se estructuran, el nivel de estandarización y la capacidad del método para capturar la generalidad del fenómeno o profundizar en contextos específicos.

Los métodos mixtos ofrecen diversas ventajas dentro de la evaluación. Olvera (2024) señala que permiten un “entendimiento más defensivo”, orientado a la validez y credibilidad mediante la triangulación de información; un “entendimiento más extenso”, resultado de la combinación de perspectivas múltiples; un “entendimiento más intuitivo”, que abre la puerta a ideas novedosas y conceptos emergentes; y un “entendimiento más consciente”, al integrar valores y posturas diversas a través de instrumentos que equilibran estructura y apertura. Estas cualidades dotan al método mixto de una gran capacidad para capturar tanto la complejidad técnica como la dimensión humana de las políticas públicas.

El enfoque mixto también abre discusiones epistemológicas, pues implica la coexistencia y en algunos casos, la integración de supuestos filosóficos distintos. Olvera (2024) identifica tres posturas principales:

1. **la postura instrumental**, que considera los supuestos filosóficos solo como herramientas conceptuales y sostiene que las decisiones metodológicas deben responder a las necesidades del contexto;
2. **la postura dialéctica**, que acepta y aprovecha las tensiones entre paradigmas para generar nuevo conocimiento; y
3. **la postura pragmática**, que ofrece un marco flexible donde distintos métodos y supuestos pueden coexistir sin conflicto.

Estas discusiones no son únicamente teóricas: influyen directamente en el diseño y en las decisiones metodológicas de una evaluación. De acuerdo con Greene (citado en Olvera, 2024), existen tres dimensiones clave en el diseño mixto: el nivel de integración de los métodos, el grado de dominancia de uno de ellos y la secuencialidad o simultaneidad en su aplicación. Dependiendo del objetivo evaluativo, los métodos pueden

integrarse desde la construcción del instrumento, mantenerse como componentes separados cuyo cruce ocurre en el análisis, o aplicarse de manera paralela para luego fusionar los resultados.

En el plano analítico, las metodologías mixtas pueden adoptar rutas paralelas cuando el análisis cuantitativo y cualitativo se realiza por separado, rutas cruzadas donde un tipo de datos se transforma para compararse con el otro o rutas fusionadas, en las que ambos tipos de información se integran desde el inicio del análisis. Estas decisiones metodológicas determinan la profundidad del estudio y la manera en que los datos se complementan para generar conclusiones más sólidas.

Dentro de la evaluación de políticas públicas, las metodologías mixtas resultan especialmente relevantes para comprender fenómenos como la percepción institucional, los procesos administrativos, los resultados de programas y las condiciones estructurales que explican el éxito o fracaso de las políticas. La combinación de encuestas que revelan patrones cuantificables con entrevistas que permiten explorar significados, motivaciones y obstáculos institucionales, brinda una perspectiva amplia y detallada que difícilmente podría lograrse con un solo método. Además, esta integración favorece la triangulación, incrementando la confiabilidad y el rigor metodológico.

En síntesis, la metodología mixta constituye una herramienta esencial para la evaluación contemporánea, pues provee un enfoque equilibrado que reconoce la importancia del contexto y de la medición. Su utilidad radica en la posibilidad de generar conocimiento más completo y aplicable a la toma de decisiones públicas, permitiendo que los resultados de las evaluaciones no solo reflejen cifras, sino también experiencias, percepciones y dinámicas organizacionales. De esta forma, los métodos mixtos contribuyen a fortalecer la calidad del análisis, mejorar la pertinencia de las recomendaciones y consolidar evaluaciones más sensibles a la complejidad del entorno municipal.

1.5. Capacidades en evaluación: a nivel institucional y profesional

La evaluación no solo se basa en marcos metodológicos y herramientas técnicas, sino también necesita de capacidades desarrolladas tanto a nivel institucional como personal. Estas capacidades son necesarias para garantizar que los procesos evaluativos se lleven a cabo de manera efectiva, objetiva y pertinente para obtener su mayor utilidad. Si bien, el fortalecimiento de competencias evaluativas es indispensable para la mejora de la gestión pública y por consiguiente en las acciones gubernamentales.

1.5.1. Capacidades institucionales

A nivel institucional, se define como capacidades al conjunto de condiciones organizativas, normativas, técnicas y culturales que permiten a una institución diseñar, gestionar y utilizar evaluaciones de forma sistemática (González, 2020). Y se conforman en distintos niveles:

1. Capacidad normativa y organizativa: es el conjunto de marcos normativos legales (reglamentos y procedimientos) que dan el sustento a la evaluación ante la administración pública y la sociedad. Esto a través de leyes que exijan la evaluación, así como la creación de instancias especializadas en coordinar y supervisar los procesos de evaluación.

2. Capacidad técnica: Es la existencia de personal capacitado, metodologías claras y recursos suficientes para llevar a cabo evaluaciones de calidad. Una debilidad frecuente en las administraciones públicas latinoamericanas es la escasez de equipos técnicos con experiencia y formación específica en evaluación, lo que limita el alcance y la utilidad de los estudios realizados (Cabrero, 2019).

3. Capacidad de uso: Si bien, los resultados deben ser utilizados en la toma de decisiones, esto requiere de mecanismos institucionales que promuevan el uso de los hallazgos en la formulación y rediseño de las políticas públicas, así como la capacidad de socializar los resultados y generar procesos de retroalimentación y aprendizaje organizacional.

4. Cultura evaluativa: es el conjunto de valores, actitudes y prácticas que favorecen la incorporación sistemática de la evaluación en los procesos de gestión pública (Sánchez, 2021). Fomentar una cultura de evaluación implica reconocerla como una herramienta de mejora continua y no como un mecanismo de control.

1.5.2. Capacidades personales y profesionales

Individualmente las capacidades en evaluación son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales que se dedican a esta tarea. Estas capacidades pueden agruparse en tres tipos:

1. Conocimientos teóricos y metodológicos: Los evaluadores deben dominar conceptos clave en políticas públicas, teoría de la evaluación, métodos cualitativos y cuantitativos, estadística aplicada, y herramientas para el análisis de datos. También es necesario conocer los distintos tipos y enfoques de evaluación, así como los marcos lógicos y de resultados (Ramírez, 2018).

2. Habilidades técnicas y operativas: Es la capacidad para diseñar y utilizar los medios de recolección, realizar análisis, bases de datos, redactar informes y presentar los resultados de forma efectiva a distintos públicos.

3. Competencias éticas y actitudinales: Las evaluaciones deben realizarse con imparcialidad, objetividad, responsabilidad y respeto por los actores involucrados, así como una actitud crítica, reflexiva y orientada hacia el compromiso de mejora de políticas públicas.

Existe entre ambas capacidades, una institución con una fuerte cultura evaluativa y con mecanismos organizativos facilitará a los funcionarios a desarrollar y aplicar sus capacidades en la materia. Por otra parte, contar con evaluadores preparados ayuda a fortalecer las capacidades institucionales ya que estos pueden crear procesos de mejora, innovación y aprendizaje dentro de las instituciones públicas.

La evaluación de capacidades en ambos niveles puede realizarse mediante diagnósticos organizacionales, análisis de competencias y estudios de caso que permitan

identificar brechas y diseñar estrategias de fortalecimiento. En América Latina, países como México, Colombia y Chile han impulsado iniciativas para profesionalizar la evaluación, establecer estándares de calidad y construir sistemas nacionales de evaluación que integran estas dimensiones (González, 2020; Sánchez, 2021).

1.5.3. Desafíos y propuestas para el fortalecimiento de capacidades.

El fortalecimiento de capacidades evaluativas en los gobiernos municipales enfrenta diversos desafíos estructurales, organizacionales y culturales que limitan la institucionalización de la evaluación como práctica cotidiana. Uno de los problemas más recurrentes es la constante rotación de personal dentro de la administración pública, lo cual impide la consolidación de equipos técnicos especializados y dificulta la continuidad de los procesos evaluativos. Como señalan Luna y Rojas (2020), los municipios suelen depender de personal con escasa estabilidad laboral, lo que provoca que las habilidades adquiridas no se acumulen dentro de la institución, sino que se pierdan con cada cambio de administración.

Otro desafío significativo es la brecha persistente entre la academia y el gobierno. Diversos autores coinciden en que existe un distanciamiento entre la producción de conocimiento académico y las necesidades prácticas de la gestión pública (Gutiérrez, 2020). Mientras la academia genera enfoques y metodologías complejas, los gobiernos municipales carecen de los medios y del personal capacitado para aplicarlas, generando un desequilibrio entre la teoría disponible y su uso real. Esta desconexión limita la posibilidad de aprovechar investigaciones, diagnósticos o herramientas desarrolladas por instituciones educativas y centros especializados.

Asimismo, la falta de recursos financieros, de incentivos institucionales y de una cultura organizacional orientada a la mejora continua también constituye una barrera central. Según Cabrero (2019), los gobiernos municipales suelen operar con presupuestos reducidos, lo que provoca que la evaluación sea percibida como un gasto prescindible y no como una inversión en eficacia gubernamental. De igual forma, la ausencia de incentivos formales como reconocimientos, estímulos laborales o mecanismos de

seguimiento desalienta a los funcionarios a utilizar los resultados evaluativos o a proponer mejoras basadas en evidencia.

A ello se suma la dificultad para integrar efectivamente los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones. Aunque los gobiernos locales elaboran informes y reportes, muchas veces estos no se traducen en ajustes de diseño, reorientación de recursos o cambios en la operación de programas. Como advierte Meza (2017), las recomendaciones suelen quedar archivadas debido a que no siempre son consideradas factibles por las limitaciones presupuestarias o por la falta de voluntad política para modificar programas ya existentes. Esta desconexión entre evaluación y acción impide que las capacidades institucionales se fortalezcan realmente.

Frente a estos desafíos, diversas propuestas se han formulado para avanzar hacia una institucionalización más robusta de la evaluación en el ámbito municipal. En primer lugar, es fundamental diseñar e implementar políticas que impulsen la profesionalización del personal responsable de la evaluación. Esto implica la creación de programas de formación continua, certificaciones y trayectorias laborales especializadas que garanticen conocimientos mínimos y permanencia en los equipos técnicos (Méndez, 2022). La profesionalización no solo incrementa la calidad de las evaluaciones, sino que también asegura mayor estabilidad y acumulación de capacidades.

En segundo lugar, es necesario fortalecer la cooperación interinstitucional y promover una vinculación más cercana con universidades y centros de investigación. Como proponen González y Rojas (2020), la colaboración entre academia y gobierno permite transferir metodologías, generar diagnósticos conjuntos y profesionalizar al personal municipal, reduciendo la brecha entre conocimiento teórico y práctica gubernamental. Esta cooperación también facilita la creación de observatorios, convenios de capacitación y proyectos de evaluación participativa.

Otra propuesta central es el establecimiento de marcos normativos que garanticen la continuidad de las funciones de evaluación más allá de los cambios de gobierno. Diversos autores han señalado que la institucionalización normativa es un mecanismo clave para evitar que la evaluación dependa exclusivamente de la voluntad política de la

administración en turno (Sánchez, 2021). Reglamentos, manuales, lineamientos y obligación de reportes periódicos permiten que la evaluación se convierta en una práctica estable y no en un ejercicio ocasional.

Finalmente, resulta indispensable fomentar espacios de diálogo entre evaluadores, responsables de programas y ciudadanía. La participación pública puede legitimar los procesos evaluativos y fortalecer la utilidad de sus resultados, ya que introduce una perspectiva social sobre las prioridades y los efectos reales de las políticas (Ramírez, 2020). Contar con mesas de trabajo, foros comunitarios o mecanismos de consulta favorece una cultura evaluativa inclusiva, donde los distintos actores reconozcan la importancia de la evidencia para mejorar la gestión pública.

1.6. Usos de la evaluación

La evaluación no solo cumple una función orientada a la mejora de los programas y proyectos gubernamentales, sino que también tiene funciones estratégicas, política y social. Si bien, evaluar permite identificar qué funciona, qué no y por qué, lo cual es clave en el contexto de gobiernos democráticos que buscan legitimar su accionar ante la ciudadanía, optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar el derecho a una administración eficaz y eficiente (Rivas, 2020). Por lo cual es necesario analizar los distintos usos de la evaluación en la administración pública.

a) Uso instrumental

El uso instrumental de la evaluación se refiere a la aplicación directa y explícita de los resultados para modificar, mejorar o rediseñar programas y políticas públicas. Es decir, la evidencia obtenida se convierte en insumo concreto para la toma de decisiones. En este tipo de uso, los hallazgos no se quedan en informes archivados, sino que generan ajustes operativos, cambios presupuestales o rediseños institucionales (Ramírez, 2020).

Según González (2019), el uso instrumental se presenta cuando “los resultados del proceso evaluativo tienen un impacto verificable en las decisiones gubernamentales, ya sea corrigiendo fallas de diseño, reorientando los recursos o modificando criterios de operación”. Este uso implica una vinculación clara entre el diagnóstico de la política y la

acción gubernamental, de ahí que dependa de la voluntad política, de la capacidad técnica del personal municipal y del entendimiento de la evaluación como herramienta de mejora continua.

Ramírez y Torres (2021) señalan que este tipo de uso es poco frecuente en gobiernos municipales con debilidad institucional, pues requiere capacidades técnicas, estabilidad del personal y estructuras sólidas de seguimiento. Por ello, fortalecer el uso instrumental es fundamental para evitar que la evaluación se limite a una exigencia burocrática y se convierta realmente en una herramienta de gestión orientada a resultados.

b) Usos técnicos y administrativos

Los usos técnicos y administrativos de la evaluación son aquellos que apoyan la gestión cotidiana de las instituciones públicas. En este tipo de uso, la evaluación permite mejorar procesos internos, generar información confiable, estandarizar procedimientos y fortalecer las áreas de planeación y administración municipal (López & Ramírez, 2023).

En el ámbito técnico, la evaluación se emplea para medir avances, construir indicadores, analizar el desempeño de los programas y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente (Gutiérrez, 2020). En el ámbito administrativo, los resultados de la evaluación sirven para justificar decisiones ante órganos fiscalizadores, mejorar informes institucionales y cumplir con normativas estatales o federales relacionadas con transparencia y rendición de cuentas (Reyes, 2022).

Este uso es especialmente relevante en municipios con capacidades limitadas, donde la evaluación suele funcionar como un mecanismo para organizar el trabajo interno y fortalecer la planeación operativa. Rivas (2020) menciona que los usos técnicos permiten “ordenar la gestión pública, sistematizar información y profesionalizar procesos”, mientras que los administrativos ayudan a cumplir con obligaciones institucionales y demostrar responsabilidad ante la ciudadanía y las autoridades superiores.

Aunque estos usos no siempre generan cambios profundos en los programas, sí contribuyen a la creación de una cultura organizacional más sistemática y orientada al

desempeño. Además, representan un punto de partida para avanzar hacia usos más estratégicos, como el instrumental, ya que sientan las bases para una gestión pública basada en evidencia.

c) Usos técnicos y administrativos

Los usos de la evaluación se vinculan a su valor técnico ya que permiten medir los resultados y procesos, identificar desviaciones, así como generar recomendaciones para mejorar el diseño, implementación y ejecución de programas y políticas. La evaluación técnica tiene como objetivo principal mejorar la calidad del servicio público, mediante la recolección de evidencia empírica que respalde decisiones basadas en datos (Martínez, 2018).

Esto contribuye a institucionalizar una cultura de mejora continua en la administración pública municipal. Según López (2019), cuando se implementan sistemas de evaluación técnica de forma constante, es posible reducir errores administrativos y elevar la eficiencia operativa. La evaluación técnica también permite detectar duplicidades, solapamientos o ineficiencias en los programas públicos, lo que facilita la reorientación estratégica de los recursos.

d) Usos políticos y estratégicos

La evaluación tiene un uso político ya que se convierte en una herramienta para sustentar las decisiones, legitimar las acciones de los gobiernos, así como justificar los cambios en el gasto público de las distintas administraciones. Aunque puede percibirse como una instrumentalización de la evaluación, este uso también responde a una lógica de rendición de cuentas ante el electorado (Morales, 2021).

Por otra parte, el uso estratégico de la evaluación fortalece el liderazgo de los funcionarios públicos a través de los resultados durante sus gestiones basados en datos verificables. De igual forma, los resultados de las evaluaciones pueden convertirse en sustentos para justificar la continuidad de programas y la eliminación de aquellos que no muestran efectividad, funcionando como un insumo en la formulación de agendas públicas.

e) Usos sociales y participativos

Otro de los usos de la evaluación está en la dimensión social. Cuando los procesos de evaluación incorporan mecanismos de participación ciudadana, se fortalece la transparencia y se genera mayor confianza en las instituciones públicas (Pérez, 2020). Así los ciudadanos pueden involucrarse como sujetos dentro de los procesos de las políticas públicas.

Por otra parte, las evaluaciones participativas permiten democratizar el conocimiento público, al mostrar los procesos y reformulaciones. Según Ramírez (2020), las evaluaciones participativas pueden traducirse en empoderamiento ciudadano y en una mayor apropiación de las políticas públicas por parte de la sociedad civil.

f) Usos formativos y de aprendizaje

Uno de los usos más relevantes y menos explotados de la evaluación es su función formativa. Más allá de los resultados o impactos, la evaluación también permite comprender procesos, analizar contextos y promover una reflexión crítica dentro de las instituciones. En este sentido, se convierte en un mecanismo de aprendizaje organizacional y de fortalecimiento institucional (González, 2020).

A nivel interno, la evaluación permite que los equipos de trabajo reconozcan sus aciertos y errores, compartan buenas prácticas y ajusten sus métodos de trabajo. Desde una perspectiva educativa, la evaluación puede ser vista como una herramienta para mejorar competencias profesionales y consolidar una cultura de servicio orientada al impacto social. Por ello, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo promueven evaluaciones con enfoque de aprendizaje (Rivas, 2020).

g) Usos simbólicos y de legitimación

La evaluación también puede tener un uso simbólico. Es decir, no necesariamente genera cambios sustantivos en la política evaluada, pero cumple con mostrar formalmente una voluntad de control y supervisión. Aunque algunos autores critican este uso por ser superficial o simulado, en contextos donde la institucionalización de la evaluación aún es

incipiente, puede representar un primer paso hacia una cultura de la evaluación (Morales, 2021).

Evaluar ayuda a legitimar una política o una institución, aunque no se realicen los cambios ya que refuerza la imagen pública de los gobiernos, presentándolos como responsables y comprometidos con la transparencia generando efectos positivos en la opinión pública y la confianza ciudadana.

1.7 El municipio y sus atribuciones

El municipio constituye la célula básica de la organización político-administrativa en México y desempeña un papel central en la provisión de servicios públicos y la implementación de políticas que impactan directamente en la vida cotidiana de la población. Su relevancia radica en que es el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, encargado de atender demandas inmediatas y gestionar soluciones concretas para su territorio. Comprender la naturaleza del municipio, así como sus atribuciones constitucionales y operativas, es esencial para analizar el papel que desempeña en la evaluación de políticas públicas y los desafíos que enfrenta para institucionalizar prácticas evaluativas en contextos locales.

1.7.1 ¿Qué es el Municipio?

El municipio es una entidad territorial, política y administrativa reconocida constitucionalmente como un orden de gobierno con autonomía para gestionar su jurisdicción. De acuerdo con Reyes (2022), el municipio “representa la forma más elemental de organización pública y constituye el espacio institucional en el que se articulan las demandas ciudadanas con la acción gubernamental”. Esta definición resalta que el municipio no solo administra servicios, sino que funge como un puente directo entre la población y el Estado.

Asimismo, Vázquez (2023) señala que el municipio es un “gobierno de proximidad”, ya que su estructura y funciones permiten un conocimiento directo de las problemáticas locales y una capacidad más inmediata para intervenir en ellas. Esta cercanía hace que su desempeño tenga impactos visibles y cotidianos en áreas como el

agua potable, alumbrado, recolección de residuos, seguridad pública, desarrollo urbano y programas sociales.

Desde una perspectiva más administrativa, López y Ramírez (2023) explican que el municipio es una institución con competencias definidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por las leyes estatales, las cuales determinan su marco de acción en materia de planeación, finanzas públicas, organización interna y prestación de servicios. Bajo este marco, el municipio tiene la responsabilidad de diseñar, implementar y dar seguimiento a políticas locales, lo que implica desarrollar capacidades institucionales para evaluar su efectividad.

En este sentido, el municipio no solo es un ejecutor de servicios, sino un actor clave en la gestión pública territorial, cuya capacidad para evaluar, planear y administrar influye directamente en la calidad de vida de la población. Como afirman Torres (2022), la evaluación en el ámbito municipal es indispensable porque permite “identificar fallas estructurales y tomar decisiones basadas en evidencia, en un contexto donde los recursos son limitados y las demandas sociales son crecientes”.

1.7.2. Facultades de los municipios

Los municipios constituyen el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía y, por ello, la instancia encargada de atender las problemáticas más inmediatas de la vida cotidiana. Son entidades dotadas de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, lo que les permite gobernar y administrar libremente dentro del marco constitucional. Aunque la autonomía municipal no es absoluta, sí representa un elemento esencial para el ejercicio de sus atribuciones, especialmente en lo relativo a la planeación, la prestación de servicios públicos y la gestión de los recursos públicos.

El fundamento normativo principal del municipio se encuentra en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual lo reconoce como unidad básica de la división territorial y política del país. Este artículo establece que los municipios serán gobernados por un Ayuntamiento electo por la ciudadanía, con autonomía en tres dimensiones: política, administrativa y financiera (Reyes, 2022). La

autonomía política faculta a los municipios para elegir a sus representantes mediante voto popular; la autonomía administrativa les otorga control sobre su organización interna, la prestación de servicios y la emisión de reglamentos; mientras que la autonomía financiera les permite administrar su hacienda pública, recaudar contribuciones y ejercer su presupuesto de acuerdo con sus prioridades locales.

Diversos autores han señalado que esta autonomía es fundamental para el fortalecimiento del gobierno local. De acuerdo con Ramírez (2021), el municipio es “un espacio institucional donde se articula el gobierno democrático de proximidad”, debido a que su autonomía le permite tomar decisiones adaptadas a su realidad territorial. Por su parte, González (2020) destaca que el artículo 115 no solo reconoce facultades operativas, sino también capacidades normativas que permiten al municipio regular aspectos como el orden público, el uso de suelo y los reglamentos internos, lo cual incrementa su responsabilidad gubernamental.

Otra facultad esencial establecida por la Constitución es la prestación de servicios públicos como agua potable, drenaje, alumbrado, recolección de residuos, mercados, panteones, vialidades y seguridad pública. Estos servicios constituyen la parte más visible de la acción municipal y representan áreas críticas para la evaluación de políticas públicas. En palabras de López (2023), la prestación adecuada de los servicios municipales “es un indicador directo de la capacidad institucional y de la legitimidad del gobierno local ante la ciudadanía”.

Además, los municipios tienen la responsabilidad de formular, aprobar y ejecutar sus planes de desarrollo municipal, así como participar en los procesos de planeación estatal y nacional. Esta función refuerza la necesidad de coordinación intergubernamental y de contar con información confiable para orientar la toma de decisiones. Como señala Vázquez (2023), la planeación local solo puede ser efectiva si se acompaña de procesos evaluativos que permitan verificar avances, corregir desvíos y mejorar la gestión pública.

En suma, las atribuciones municipales no solo confieren responsabilidades operativas, sino también capacidades estratégicas y normativas que obligan a contar con mecanismos de evaluación de resultados. La Constitución reconoce al municipio como un

gobierno capaz de diseñar, implementar y valorar políticas públicas orientadas al bienestar colectivo. En esta lógica, estudiar sus facultades permite comprender los retos y oportunidades para institucionalizar prácticas de evaluación que fortalezcan su desempeño y su capacidad de respuesta frente a las necesidades sociales.

1.8 La evaluación a nivel municipal

La evaluación deriva del marco constitucional y legal vigente. La autonomía municipal da la posibilidad de tomar decisiones locales, pero también la responsabilidad de justificar y valorar los resultados de esas decisiones. Evaluar significa valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las políticas públicas implementadas. Si un municipio tiene la facultad de decidir en qué gastar sus recursos, también tiene la responsabilidad de mostrar los beneficios de esos programas y proyectos. En este sentido López & Ramírez (2023) mencionan que la evaluación se convierte en una herramienta que permite:

- Identificar áreas de mejora en la prestación de servicios.
- Establecer prioridades de política pública.
- Rendir cuentas ante la ciudadanía y órganos fiscalizadores
- Justificar decisiones presupuestales y de planificación

Dando como resultado que los planes de desarrollo, presupuestos y órganos administrativos especializados en evaluación sean requisitos legales, así como condiciones necesarias para un gobierno municipal transparente y eficaz. Lo cual depende de la existencia de capacidades técnicas, sistemas de información confiable, funcionarios especializados y una cultura de evaluación orientada a resultados.

Las facultades de los municipios que establece al CPEUM, la Constitución Política del Estado de Hidalgo y la LOMEH crean un marco jurídico robusto que ayuda a legitimar los gobiernos locales, así como les da competencias en materia presupuestación, planeación y evaluación lo que conlleva a tener obligaciones en materia de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, exige un fortalecimiento constante de capacidades institucionales de los municipios a través de una gestión pública orientada a

resultados con los instrumentos adecuados para mejorar y evaluar sus programas y programas.

1.8.1 Particularidades de la evaluación a nivel municipal

La evaluación a nivel municipal presenta características distintivas frente a otros órdenes de gobierno, derivadas tanto de la cercanía con la población como de las condiciones estructurales, normativas y organizacionales de los municipios. Al ser el nivel de gobierno más próximo a la ciudadanía, la evaluación adquiere una relevancia particular, ya que los resultados de los programas y servicios municipales tienen un impacto directo e inmediato en la calidad de vida de las personas. En este sentido, evaluar implica valorar no solo la eficiencia administrativa, sino también la pertinencia y la capacidad de respuesta de los gobiernos locales ante las problemáticas cotidianas de la comunidad (Velázquez, 2021).

Asimismo, los gobiernos municipales operan bajo marcos normativos específicos, iniciando con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las constituciones estatales y las leyes orgánicas municipales, donde se establecen sus competencias, facultades y responsabilidades. Estas normas determinan las áreas susceptibles de evaluación, los instrumentos a utilizar y los límites legales para la implementación de estrategias de mejora. Como señala Ramírez (2020), la evaluación municipal está condicionada por la normatividad local, lo que implica que su alcance depende de la capacidad jurídica y organizacional de cada municipio, así como de su nivel de institucionalización y profesionalización administrativa.

Las particularidades de la evaluación en el ámbito local no solo obedecen al marco normativo, sino también a factores como la capacidad técnica, los recursos presupuestarios y el grado de desarrollo institucional. Diversos estudios coinciden en que los municipios enfrentan mayores dificultades para consolidar sistemas formales de evaluación debido a limitaciones en recursos humanos especializados, alta rotación de personal, insuficiencia presupuestaria y estructuras administrativas poco profesionalizadas (González, 2022). Esto genera escenarios donde las evaluaciones se realizan de forma superficial o con un enfoque estrictamente administrativo, sin traducirse necesariamente en procesos de mejora continua.

La evaluación de políticas públicas en el nivel municipal constituye un instrumento clave para fortalecer la gestión pública, promover el uso eficiente de los recursos y consolidar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Los gobiernos locales enfrentan retos de naturaleza técnica, presupuestaria y política para implementar mecanismos de evaluación rigurosos. A ello se suman las características particulares de las áreas que suelen ser objeto de evaluación, especialmente aquellas relacionadas con los servicios públicos básicos, el desarrollo social y la administración de recursos económicos. Según Vázquez (2023), las áreas municipales más sensibles como agua potable, seguridad pública, alumbrado y recolección de residuos requieren evaluaciones constantes, ya que representan los servicios que más influyen en la percepción ciudadana sobre el desempeño gubernamental.

a) Evaluación de los servicios públicos básicos

Una de las principales áreas de evaluación en la administración pública municipal son los servicios públicos, como son: el alumbrado público, la recolección de residuos sólidos, el suministro de agua potable y el mantenimiento de calles. Estas facultades están reconocidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 115 que son las funciones principales de los gobiernos municipales y que son susceptibles de evaluar para conocer su grado de cobertura, calidad y eficiencia. Los indicadores tradicionalmente utilizados incluyen: cobertura porcentual del servicio (por ejemplo, hogares con acceso a agua potable o servicio de basura), frecuencia de prestación, percepción ciudadana sobre la calidad del servicio, tiempos de respuesta ante reportes ciudadanos, entre otros (Vázquez, 2023).

b) Evaluación del Desarrollo Social y Económico

Otra de las áreas susceptibles de la evaluación en la administración pública municipal es el Desarrollo Social y Económico, el cual a través de sus planes y programas buscan combatir la pobreza, fomentar la educación, mejorar la salud e impulsar el empleo. En este campo, los municipios de Hidalgo suelen implementar proyectos con fondos federales etiquetados como el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAISMUN), lo cual obliga a evaluar su ejecución. Este fondo se evalúa a través de

indicadores como el porcentaje de población en situación de pobreza multidimensional (medido a partir de metodologías del CONEVAL), tasas de alfabetización, grado promedio de escolaridad, niveles de ingreso y empleo, así como la cobertura y efectividad de programas sociales municipales (López & Ramírez, 2023). La evaluación en esta área permite valorar si las políticas locales responden adecuadamente a las necesidades de grupos vulnerables.

c) Evaluación del Gasto Público y Finanzas

El gasto público es otra de las áreas clave de evaluación dentro de los municipios tanto por órganos de fiscalización superior como por la ciudadanía. En Hidalgo, la Auditoría Superior del Estado (ASEH) revisa el uso de los recursos públicos municipales, lo que permite identificar desviaciones presupuestales, subejercicios, mala planeación o ineficiencias administrativas. Los indicadores incluyen el grado de cumplimiento del presupuesto aprobado, porcentaje de ingresos propios recaudados frente a los ingresos totales, nivel de endeudamiento, cumplimiento en tiempos y formas de los informes financieros, y el número de observaciones no solventadas en auditorías (Reyes, 2022). Esta evaluación tiene un fuerte marco normativo y técnico, por lo cual muchas veces se desarrolla sin que los funcionarios municipales cuenten con las capacidades necesarias para interpretarla y utilizarla para mejorar su gestión.

d) Evaluación de Participación Ciudadana y Transparencia

La participación ciudadana y la transparencia son dos áreas presentes en la evaluación dentro de la administración pública municipal, especialmente tras el impulso de legislaciones como la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. En Hidalgo, aunque la participación ciudadana es limitada en muchos municipios, existen avances a través de los comités ciudadanos de obra, los cabildos abiertos y las consultas comunitarias. Los indicadores tradicionales incluyen el número de sesiones públicas realizadas, asistencia de ciudadanos, nivel de cumplimiento de obligaciones de transparencia, porcentaje de solicitudes de información respondidas en tiempo y forma, y nivel de satisfacción ciudadana con los mecanismos de participación (Torres, 2022). Sin

embargo, aún falta institucionalizar estos procesos en muchos ayuntamientos, sobre todo en municipios con baja conectividad digital y escaso acceso a la información.

e) Evaluación de Seguridad Pública

El área de seguridad pública es una de las funciones principales de los municipios por lo cual es importante evaluar. A pesar de que esta función se encuentra limitada en comparación a los demás niveles de gobierno, esta es el primer contacto ante cualquier situación ante la ciudadanía. Dando paso a la evaluación en cuanto a su cobertura territorial, capacidad de respuesta y confianza ciudadana. Dentro de las evaluaciones podemos encontrar indicadores como el número de elementos policiales por cada 1,000 habitantes, tiempos promedio de respuesta ante emergencias, percepción de seguridad en el municipio, número de patrullas operativas, y resultados de exámenes de control y confianza, permiten evaluar de manera más integral este ámbito (IEEH, 2023).

f) Evaluación de Desempeño Institucional

Finalmente, otra de las evaluaciones es la desempeño institucional, la cual es la capacidad que tienen los gobiernos municipales para cumplir sus metas y objetivos, mejorar sus procesos administrativos y brindar mejores servicios a la población. A través de la medición del cumplimiento de planes de desarrollo municipal, planes operativos anuales y programas presupuestales. Los municipios que han adoptado esquemas de planeación con enfoque en resultados suelen emplear indicadores como porcentaje de metas cumplidas, eficiencia en el uso del presupuesto, tiempo promedio de respuesta en trámites administrativos, nivel de satisfacción ciudadana con los servicios y grado de alineación con planes estatales y federales (Torres, 2022).

CAPÍTULO 2

AVANCES DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN HIDALGO

En los municipios del estado de Hidalgo, la delimitación de sus facultades se establece en diversos marcos normativos, entre los que destacan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo y la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo.

2.1 Avances de la evaluación de políticas públicas en México

La evaluación de políticas públicas en México tiene sus orígenes en el marco normativo federal, que es el que determina su alcance como sus limitaciones. En este contexto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) es el punto de partida, estableciendo los principios rectores de la administración pública municipal, a través de la rendición de cuentas, la transparencia y el uso de los recursos públicos. Si bien, estos principios son fundamentales porque sientan las bases sobre las cuales se desarrollan las herramientas de evaluación que buscan garantizar que las políticas públicas cumplan con sus objetivos sociales, económicos y administrativos.

Uno de los artículos más relevantes de la CPEUM en materia de evaluación es el artículo 134, que establece que los recursos públicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que están destinados. Esto significa que cada peso ejercido por el gobierno debe ser sujeto a revisión y justificación, asegurando que efectivamente se esté logrando el impacto esperado (Secretaría de Gobernación, 2020). En este sentido, los estados, como Hidalgo, deben alinear sus prácticas de evaluación a estos preceptos constitucionales.

Además de la CPEUM, un factor fundamental en la evaluación lo desempeña la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ya que a través de diversos lineamientos y mecanismos impulsa la creación de un marco de evaluación vinculado al presupuesto. Desde 2007, con la introducción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), la SHCP ha buscado fortalecer la

capacidad de los gobiernos para medir el impacto real de los recursos públicos ejercidos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019). El PbR plantea que el presupuesto no debe ser solo un documento financiero, sino un instrumento de gestión orientado a resultados claros y medibles.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, por su parte, permite identificar los avances y las áreas de oportunidad de los programas públicos, garantizando la transparencia en el uso de los recursos (SHCP, 2019). Por otra parte, los gobiernos estatales y municipales tienen la obligación de adoptar estos sistemas, adaptándose a su realidad local, para cumplir con los estándares nacionales de evaluación y rendición de cuentas (SHCP, 2019).

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) es otro elemento central del marco normativo federal. Esta ley, creada en el 2004, establece los mecanismos para coordinar y evaluar la política social en México, asegurando que las acciones del gobierno se traduzcan en mejoras tangibles para la población, especialmente para los grupos más vulnerables (Cámara de Diputados, 2021). Esta ley define que las entidades federativas deben establecer sus propios sistemas estatales de evaluación de la política social, alineados al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que es el órgano responsable de coordinar y supervisar estos procesos a nivel nacional desde 2025, anteriormente esta función le pertenecía al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).¹

A través del paso de la historia de la evaluación el CONEVAL ha jugado un papel importante en la institucionalización de la evaluación en México, desarrollando metodologías, indicadores y herramientas que permiten medir la efectividad de las intervenciones gubernamentales (CONEVAL, 2020). Gracias a esto, se ha fortalecido una

¹ El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) fue creado en 2005 como un organismo público descentralizado encargado de medir la pobreza y evaluar la política social en México. Su función fue establecer lineamientos, metodologías y procesos de evaluación para garantizar transparencia, rigor técnico y comparabilidad en el análisis del desarrollo social. Hasta 2024 fue el ente rector en materia de evaluación de la política social, función que posteriormente fue transferida al INEGI conforme a reformas recientes.

cultura de evaluación que impacta en los estados, incluyendo Hidalgo, quienes deben adoptar y aplicar los mecanismos establecidos a nivel federal.

Por otra parte, la normativa federal se ha fortalecido con instrumentos como la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, que establece criterios específicos para la planeación, programación, presupuestación y evaluación del gasto público (Cámara de Diputados, 2020). Si bien, esta ley establece que los resultados de las evaluaciones deben ser considerados en la elaboración del presupuesto del siguiente ejercicio fiscal, para reforzar la idea de que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino como un elemento importante para la mejora de políticas públicas.

En el caso del Estado de Hidalgo, estos marcos normativos son esenciales en la implementación de sistemas locales de evaluación. Por otra parte, los Estados tienen autonomía para diseñar sus propios sistemas de evaluación alineados con el marco jurídico federal. Otro factor importante dentro de la evaluación es su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS), ya que México ha adquirido compromisos internacionales que exigen no sólo la ejecución de políticas públicas, sino la medición y demostración de sus impactos (ONU, 2021). Esto ha obligado a que los tres niveles de gobierno fortalezcan sus capacidades institucionales para el diseño de evaluaciones rigurosas que aporten al cumplimiento de los ODS.

2.2 Casos de éxito en evaluación a nivel municipal en México

La evaluación de políticas públicas a nivel municipal ha tomado gran importancia en México, no sólo como un mecanismo normativo sino también como una herramienta de mejora en la calidad de los servicios públicos, que busca garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y el fortalecimiento de confianza por parte de los ciudadanos. Si bien, el estado de Hidalgo enfrenta grandes desafíos en la institucionalización de la evaluación, es necesario analizar ejemplos de éxito en otros municipios del país.

En este sentido, existen diversos municipios que han logrado destacarse por implementar procesos de evaluación sistemáticos, innovadores y orientados a resultados. Estos casos reflejan una combinación de factores favorables como: compromiso político,

capacidades técnicas, normatividad adecuada y participación ciudadana. A continuación, se analizarán algunos de los casos más relevantes a nivel nacional:

a) Municipio de Mérida, Yucatán

Mérida es uno de los municipios más reconocidos por la consolidación de un modelo de evaluación sistemático y robusto. La ciudad ha desarrollado un Sistema Municipal de Monitoreo y Evaluación coordinado por la Unidad de Planeación y Gestión, lo que le ha permitido aplicar instrumentos como evaluaciones de diseño, evaluaciones de proceso, mediciones de resultados e incluso encuestas periódicas de percepción ciudadana.

Su éxito se explica por varios factores:

- Marco normativo sólido, sustentado en la Ley de Planeación del Estado de Yucatán y reglamentos municipales que obligan a evaluar programas y servicios.
- Transparencia activa, ya que los informes se publican en plataformas abiertas.
- Participación ciudadana, mediante buzones digitales, consultas públicas y encuestas, cuyos resultados se integran al rediseño de programas.
- Uso real de las evaluaciones, lo que permite la reasignación de recursos, reingeniería de programas y mejoras en infraestructura urbana.

De acuerdo con el Ayuntamiento de Mérida (2022), este modelo ha permitido mejorar servicios clave como alumbrado, recolección de residuos y trámites administrativos.

b) Municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León

Mérida es uno de los municipios más reconocidos por la consolidación de un modelo de evaluación sistemático y robusto. La ciudad ha desarrollado un Sistema Municipal de Monitoreo y Evaluación coordinado por la Unidad de Planeación y Gestión, lo que le ha permitido aplicar instrumentos como evaluaciones de diseño, evaluaciones de proceso, mediciones de resultados e incluso encuestas periódicas de percepción ciudadana.

Su éxito se explica por varios factores:

- Marco normativo sólido, sustentado en la Ley de Planeación del Estado de Yucatán y reglamentos municipales que obligan a evaluar programas y servicios.
- Transparencia activa, ya que los informes se publican en plataformas abiertas.
- Participación ciudadana, mediante buzones digitales, consultas públicas y encuestas, cuyos resultados se integran al rediseño de programas.
- Uso real de las evaluaciones, lo que permite la reasignación de recursos, reingeniería de programas y mejoras en infraestructura urbana.

De acuerdo con el Ayuntamiento de Mérida (2022), este modelo ha permitido mejorar servicios clave como alumbrado, recolección de residuos y trámites administrativos.

c) Municipio de Querétaro, Querétaro

Querétaro ha consolidado un modelo de gestión pública basado casi por completo en el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), convirtiéndose en uno de los municipios con mayor institucionalización evaluativa del país. La Secretaría de Finanzas Municipales coordina el proceso, articulando el presupuesto con metas e indicadores derivados de la normativa estatal y federal.

El éxito de Querétaro se sustenta en:

- Evaluaciones de desempeño, consistencia y resultados aplicadas de manera anual.
- Auditorías externas, que validan la calidad de la información y fortalecen la transparencia.
- Cultura organizacional orientada a resultados, donde los directores municipales toman decisiones basadas en evidencia.
- Reingeniería presupuestal continua, que asegura que cada peso invertido genere beneficios medibles.

Los informes del Ayuntamiento de Querétaro (2023) destacan que gracias a la integración del PbR ha sido posible identificar programas duplicados, eliminar gasto

ineficiente y priorizar acciones de alto impacto social, especialmente en movilidad, desarrollo social y obra pública.

d) Municipio de Zapopan, Jalisco

Zapopan es un caso ejemplar por incorporar de manera institucional la participación ciudadana en el proceso de evaluación. Su Consejo Ciudadano de Evaluación monitorea políticas y programas en sectores como seguridad, salud y desarrollo urbano, convirtiendo a este municipio en uno de los más avanzados en materia de control social de la gestión pública.

Entre los elementos que explican su éxito destacan:

- Aplicación de metodologías mixtas, incluyendo encuestas de satisfacción, grupos focales, análisis de indicadores y revisión documental.
- Marco normativo estatal sólido, a partir de la Ley de Planeación del Estado de Jalisco.
- Evaluación con enfoque comunitario, donde ciudadanos colaboran en el seguimiento de programas.
- Uso efectivo de resultados, lo que ha permitido corregir fallas en el servicio de recolección de basura, mejorar estrategias de seguridad y ampliar programas sociales.
- De acuerdo con el IMPLAN Zapopan (2021), este modelo ha generado un clima de mayor confianza entre ciudadanía y gobierno, además de mayor legitimidad en la toma de decisiones municipales.

Si bien, estos municipios tienen una visión en común, la cual es el compromiso político con la evaluación, el fortalecimiento de capacidades técnicas, un marco normativo robusto que sustente los procesos y mecanismos que aseguren el uso efectivo de los recursos. Además, integran a la ciudadanía en el ciclo de políticas públicas, reconociendo que la evaluación no solo es un proceso técnico sino también político y social. En el caso de Hidalgo, aunque tiene municipios con características socioeconómicas similares a los casos mencionados, el fortalecimiento de capacidades locales, la creación de instituciones

responsables de evaluación, la adopción de nuevas metodologías y la transparencia son mecanismos que se pueden replicar realizando modificaciones necesarias.

Dentro del análisis de los casos presentados de evaluación a nivel municipal en México es necesario desarrollar más a fondo cada caso, esto con el objetivo de entender cómo se organizan y funcionan. Entre los elementos a analizar son los siguientes: objetivos, áreas responsables, marco normativo, elementos evaluados, tipos de evaluación aplicados y los usos concretos de los resultados.

A. Objetivo

El objetivo en común que tienen los municipios presentados es garantizar la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las intervenciones gubernamentales. Es decir, buscan asegurar que los planes y programas implementados realmente respondan a las necesidades de la población y que el uso de los recursos sea de forma adecuada y que contribuya al desarrollo social. Por otra parte, en los casos de éxito como el municipio de Zapopan (Jalisco) y Mérida (Yucatán), los objetivos específicos de evaluación se orientan a mejorar la calidad de los servicios públicos, optimizar la asignación presupuestaria, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y fortalecer las capacidades institucionales para la toma de decisiones (Carrillo, 2021). Los objetivos están alineados a la normativa federal, la Ley General de Desarrollo Social, así como las leyes locales y las demandas sociales.

B. Área responsable

Las áreas responsables suelen ser unidades especializadas en la materia, como son direcciones de planeación, unidades de evaluación del desempeño, órganos internos de control y en algunos casos, institutos municipales de planeación. En Zapopan el Instituto Municipal de Planeación es el área encargada de coordinar los procesos de evaluación, mientras que, en Mérida, la Dirección de Planeación y Evaluación desempeña este rol. Estas áreas trabajan en estrecha coordinación con las distintas dependencias ejecutoras y con los cabildos municipales para garantizar que los procesos evaluativos sean integrales y efectivos (INEGI, 2022).

C. Normatividad

La normatividad se basa a nivel federal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley General de Desarrollo Social, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que establecen lineamientos generales sobre la evaluación del desempeño y el uso de indicadores. En los estados, se aplican leyes específicas como la Ley de Planeación del Estado de Jalisco o la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán, que obligan a los municipios a incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación en sus planes de desarrollo. Además, los reglamentos municipales establecen disposiciones específicas para regular los procesos evaluativos en el ámbito local. Por ejemplo, en Zapopan, el Reglamento de Planeación establece las atribuciones del IMPLAN para coordinar la evaluación de programas y políticas, mientras que, en Mérida, el Reglamento de Planeación del Desarrollo Municipal define las responsabilidades de la Dirección de Planeación y Evaluación.

D. Qué evalúan

Evalúan principalmente los programas sociales, las obras públicas, los servicios municipales (como alumbrado, recolección de basura, agua potable) y los programas de seguridad pública. También se evalúan aspectos transversales como la equidad de género, la sostenibilidad ambiental, la participación ciudadana y el cumplimiento de metas de desarrollo económico local. Por ejemplo, en Zapopan se han evaluado programas como “Zapopan Presente” que se enfoca en programas sociales, mientras que en Mérida se han revisado los resultados del programa “Mérida me mueve”, orientado a promover la movilidad urbana sostenible (IMPLAN Zapopan, 2021; Ayuntamiento de Mérida, 2022).

E. Tipos de evaluaciones que aplican

Algunas de ellas son las siguientes:

- **Evaluación de diseño:** Revisa la lógica interna del programa y su alineación con objetivos y problemas públicos.

- **Evaluación de procesos:** Analiza cómo se están implementando las actividades, si se siguen los procedimientos establecidos y si existen cuellos de botella administrativos.
- **Evaluación de resultados:** Mide el grado de cumplimiento de metas e indicadores establecidos.
- **Evaluación de impacto:** Examina los cambios atribuibles a las intervenciones gubernamentales, considerando si realmente mejoraron las condiciones de vida de la población objetivo.

F. Usos de la evaluación

La evaluación tiene diversos usos. En primer lugar, sirve para mejorar la calidad y efectividad de los programas municipales, esto permite realizar ajustes operativos y estratégicos. En segundo lugar, es una herramienta clave en la toma de decisiones presupuestarias para una mejor asignación de recursos. En tercer lugar, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas ya que permite a los gobiernos municipales informar a la ciudadanía cómo se están usando los recursos y sus resultados.

Además, las evaluaciones contribuyen a generar aprendizaje institucional, permitiendo a los servidores públicos identificar buenas prácticas y replicarlas en otros ámbitos. Finalmente, fortalecen la legitimidad gubernamental, al mostrar un compromiso real con la mejora continua y con la atención a las demandas ciudadanas (CONAM, 2023). Aunque los casos de Zapopan y Mérida representan buenas prácticas, no están exentos de dificultades. Entre los principales retos identificados destacan la falta de capacidades técnicas al interior de las áreas responsables, la escasez de recursos financieros destinados a procesos evaluativos, la limitada cultura institucional de evaluación, y la resistencia al cambio por parte de actores políticos y administrativos (INEGI, 2022).

Estas barreras son particularmente evidentes en municipios de menor tamaño o con menos recursos, donde el personal suele estar enfocado en tareas operativas y carece de tiempo y formación especializada para diseñar, implementar y dar seguimiento a las evaluaciones. Incluso en municipios como Zapopan y Mérida, que cuentan con estructuras formales de planeación, ha sido necesario invertir en procesos de capacitación continua,

así como fortalecer la vinculación con instituciones externas, como universidades y centros de investigación, para suplir carencias técnicas (Carrillo, 2021). Por ejemplo, Zapopan ha trabajado con universidades locales para desarrollar indicadores más precisos que permitan medir no solo la cantidad de servicios ofrecidos, sino también su calidad y su impacto social. En Mérida, se ha buscado la colaboración con organizaciones de la sociedad civil para integrar la perspectiva ciudadana en los procesos evaluativos, implementando encuestas de satisfacción y ejercicios de contraloría social que complementan los datos oficiales (Ayuntamiento de Mérida, 2022). Estos esfuerzos muestran que la evaluación municipal no puede ser vista únicamente como un ejercicio técnico; también es un proceso político y social que requiere legitimidad y participación para ser efectivo.

A nivel operativo, los resultados permiten realizar ajustes inmediatos en los programas, identificando fallas de diseño, cuellos de botella administrativos o problemas de implementación. Pero los usos más estratégicos son aquellos vinculados a la planificación de largo plazo y a la definición de prioridades presupuestarias. Por ejemplo, en Zapopan, los resultados de las evaluaciones se integran en el proceso anual de presupuesto, de modo que los programas con mejor desempeño reciben mayores recursos, mientras que aquellos que presentan deficiencias deben presentar planes de mejora para justificar su continuidad. En Mérida, los resultados evaluativos son utilizados para alimentar el proceso de elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, asegurando que las líneas estratégicas y los proyectos priorizados respondan a evidencias concretas sobre las necesidades y demandas de la población (Ayuntamiento de Mérida, 2022).

2.3 Facultades municipales de acuerdo a la normatividad estatal

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Hidalgo adapta las disposiciones federales al contexto local. En su Título Cuarto, Capítulo I establece las bases de los municipios. El Artículo 143 menciona que el municipio es libre para gobernarse y organizarse conforme a sus propias leyes en relación con los principios constitucionales. Entre sus funciones específicas se encuentran la administración de los servicios públicos, la planificación del desarrollo local, la gestión de su hacienda, y la

promoción de la participación ciudadana (Vázquez, 2023). La Constitución estatal atribuye a los municipios la facultad de formular, aprobar y ejecutar su presupuesto de egresos con base en los principios de eficiencia, racionalidad y transparencia. De igual forma, establece su competencia para elaborar su Bando de Policía y Gobierno que es la norma reglamentaria en el ámbito local. Asimismo, los municipios pueden celebrar convenios con otros órdenes de gobierno lo que fortalece su capacidad de acción y cooperación institucional.

Estas disposiciones fortalecen la autonomía municipal al permitir que cada ayuntamiento tome decisiones en base a su contexto territorial, económico y social, reconociendo la pluralidad del Estado el cual cuenta con distintos municipios con distintos contextos de desarrollo y capacidades institucionales. Lo que a su vez impacta en cómo diseñan, ejecutan y evalúan sus proyectos y programas sociales.

Por otra parte, la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo (LOMEH) es la norma jurídica que desarrolla y reglamenta las atribuciones conferidas por las constituciones federal y estatal. La LOMEH establece que el municipio ejercerá sus funciones con base a los principios de legalidad, eficiencia, honradez, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana y que tiene por objeto garantizar el buen gobierno, mejorar la calidad de los servicios públicos y asegurar una adecuada administración dentro de cada municipio. Según Torres (2022) entre las atribuciones que da la LOMEH a los municipios destacan las siguientes:

- Formular, aprobar y aplicar los Planes Municipales de Desarrollo.
- Establecer políticas de evaluación del desempeño institucional.
- Organizar unidades administrativas que ejecuten, den seguimiento y evalúen programas públicos.
- Establecer mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas.

Asimismo, la LOMEH exige a los municipios implementar procesos de planeación y evaluación como componentes estructurales dentro de su administración lo que implica que los planes municipales deben plantear objetivos claros, con metas medibles, así como indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento con el objetivo de fortalecer la

mejora continua de sus políticas públicas. De igual forma, la LOMEH reconoce la importancia de la rendición de cuentas y la evaluación como mecanismos necesarios para fortalecer la confianza ciudadana y mejorar la calidad de la gestión pública, así como la obligación de transparentar los recursos públicos y sus resultados.

2.4 Presupuesto basado en Resultados y su implementación en el estado de Hidalgo

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) constituye una de las transformaciones más relevantes en la administración pública contemporánea, al promover que la asignación de recursos se realice con base en el logro de objetivos, metas e indicadores verificables. En México, este enfoque fue impulsado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como parte de la modernización presupuestaria orientada a incrementar la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el uso del gasto público. Su fundamento jurídico se encuentra en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y en los Lineamientos para la Elaboración y Presentación de los Programas Presupuestarios, acompañados del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como mecanismo técnico para el seguimiento y análisis de resultados.

Desde esta perspectiva, el PbR no solo representa un cambio metodológico, sino también un cambio cultural dentro del sector público al fomentar el uso de evidencia en la toma de decisiones. Olvera (2019), señala que la evaluación y el seguimiento presupuestario han adquirido relevancia debido a que permiten generar información útil para “la toma de decisiones informada y basada en evidencia, además de verificar el logro de resultados y la generación de valor público”. Esto significa que el PbR, junto con el SED, pretende cerrar la brecha histórica entre planeación, programación, presupuestación y evaluación, una problemática recurrente en gobiernos estatales y municipales.

En el estado de Hidalgo, la implementación del PbR ha representado tanto un reto como una oportunidad para reorientar la gestión estatal y municipal hacia modelos basados en evidencia. La Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Hidalgo establece las bases para incorporar PbR en la administración estatal, obligando a las dependencias a integrar indicadores de desempeño, metas de gestión y mecanismos de evaluación. Asimismo, la Unidad de Planeación y Prospectiva de Hidalgo se ha

consolidado como la institución responsable de coordinar la planeación estratégica y el monitoreo del desempeño, fortaleciendo la alineación entre la programación del gasto y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.

Tal como subraya Olvera (2019), uno de los principales avances en Hidalgo ha sido la progresiva institucionalización de la evaluación, lo cual ha permitido que los informes de desempeño y las evaluaciones externas se utilicen para identificar áreas críticas, buenas prácticas y recomendaciones de mejora. Sin embargo, la autora advierte que persisten desafíos importantes, especialmente relacionados con la falta de capacidades técnicas para operar el PbR y el SED, la limitada disponibilidad de información confiable y la dificultad para traducir los hallazgos de las evaluaciones en acciones presupuestarias concretas.

El desarrollo de indicadores de desempeño en Hidalgo ha sido un elemento clave para la consolidación del PbR. La creación de un catálogo estatal de indicadores alineado a metas estratégicas y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha permitido avanzar en la medición de resultados en áreas como desarrollo social, infraestructura, educación, seguridad y servicios públicos. No obstante, Olvera (2019) destaca que el reto no está únicamente en generar indicadores, sino en lograr que estos tengan calidad metodológica, claridad conceptual y utilidad operativa para los tomadores de decisiones.

En términos de capacidades institucionales, las dependencias estatales y municipios han participado en capacitaciones, talleres y diplomados para fortalecer habilidades en planeación, programación-presupuestación, monitoreo y evaluación. Estas acciones han sido impulsadas tanto por la Secretaría de Finanzas de Hidalgo como por instituciones federales y organismos de cooperación técnica. Sin embargo, como menciona Olvera (2019), aún existen brechas significativas en la formación especializada del personal encargado del PbR, lo cual afecta la implementación homogénea del modelo en todo el estado.

Un elemento fundamental del PbR es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que permite monitorear sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos gubernamentales. En Hidalgo, este sistema ha posibilitado realizar evaluaciones internas

y externas sobre programas presupuestarios, cuyos resultados han influido al menos en ciertos sectores en procesos de reasignación de recursos, identificación de programas con bajo desempeño y fortalecimiento de la rendición de cuentas. No obstante, Olvera (2019) enfatiza que la utilidad real de estas evaluaciones depende de la voluntad política, la estabilidad administrativa y la capacidad de las instituciones para integrar la evidencia en la toma de decisiones.

A nivel municipal, la implementación del PbR continúa siendo un desafío significativo. Los municipios hidalguenses suelen enfrentar limitaciones técnicas, presupuestarias y operativas que dificultan la adopción del PbR de manera integral. La escasez de personal capacitado, la falta de sistemas tecnológicos y la debilidad en la planeación estratégica impiden que los instrumentos del PbR se implementen de forma efectiva. Aun así, algunos municipios han comenzado a construir indicadores de desempeño, mejorar sus sistemas de información y realizar evaluaciones de programas prioritarios, lo que demuestra un avance gradual, aunque desigual, en el ámbito local.

Finalmente, el PbR en Hidalgo ha permitido generar procesos de mejora continua en ciertos sectores, identificar ineficiencias y fortalecer la transparencia en el gasto público. Sin embargo, como concluye Olvera (2019), la institucionalización plena del PbR requiere una visión integral que articule planeación, evaluación y presupuesto de forma sostenida, así como un compromiso político que permita reducir la resistencia al cambio, mejorar la calidad de la información y fortalecer la cultura del desempeño.

2.5 Normatividad en evaluación a nivel municipal

La normatividad en materia de evaluación a nivel municipal en el estado de Hidalgo se integra por un conjunto de disposiciones constitucionales, legales y administrativas que sientan las bases para garantizar un proceso de evaluación orientado a la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas. Este marco jurídico busca alinear a los municipios con los objetivos de desarrollo estatal, nacional e incluso internacional, así como fortalecer sus capacidades institucionales para evaluar sus programas, acciones y resultados. Tal como señala Olvera (2019), la institucionalización de la evaluación requiere armonizar

los marcos legales con prácticas administrativas que permitan generar evidencia útil para la toma de decisiones públicas.

En primer lugar, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo (CPEH) establece las responsabilidades de los ayuntamientos en materia de planeación, organización y supervisión de los servicios públicos municipales. Estas obligaciones están contenidas en los artículos relativos a la administración local, los cuales señalan que los municipios deben atender normativas federales y estatales en materia de planeación, presupuestación y evaluación. Según Reyes (2022), este marco garantiza la autonomía municipal, pero también obliga a cumplir procedimientos técnicos que permitan asegurar una gestión eficiente y orientada a resultados.

En segundo lugar, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo (LOMEH) define atribuciones, funciones y responsabilidades que inciden directamente en los procesos evaluativos. Esta ley establece que los municipios deben elaborar planes de desarrollo municipal alineados con los planes estatal y nacional, integrar indicadores de desempeño y presentar informes periódicos sobre el cumplimiento de metas. De acuerdo con Hernández y Salazar (2020), la LOMEH es fundamental para institucionalizar la evaluación, ya que vincula la planeación y la presupuestación con mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas. Esto implica que los ayuntamientos están obligados a medir sistemáticamente el avance de sus políticas públicas y reportarlo a la ciudadanía y a los órganos de control.

En tercer lugar, la Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo refuerza los esfuerzos tanto estatales como municipales en materia de planeación estratégica. Esta ley obliga a los municipios a incorporar indicadores, mecanismos de monitoreo y metodologías de evaluación en la implementación de políticas públicas. Asimismo, fomenta la coordinación entre el gobierno estatal y los municipios para fortalecer capacidades técnicas y asegurar que las evaluaciones realizadas sean pertinentes, objetivas y útiles. Como señala Olvera (2019), esta ley ha sido clave para impulsar una visión de largo plazo en la administración municipal y promover el uso de evidencia en el diseño y ajuste de programas públicos.

Por otra parte, los municipios hidalguenses deben atender los lineamientos metodológicos emitidos por la Secretaría de Contraloría y la Unidad de Planeación y Prospectiva, los cuales establecen criterios para la evaluación de programas municipales. Estos lineamientos tienen como objetivo estandarizar procedimientos, garantizar la calidad de la información y fortalecer las capacidades técnicas de los funcionarios. En este sentido, Gómez (2018) destaca que los instrumentos normativos estatales han contribuido a profesionalizar los procesos de evaluación, especialmente en municipios con rezago institucional.

Dentro del marco normativo también se encuentra el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Aunque se trata de instrumentos de origen federal, su aplicación tiene efectos directos en los municipios, ya que obligan a vincular la asignación presupuestaria con resultados concretos. La implementación del PbR implica diseñar indicadores, medir avances y realizar evaluaciones periódicas, lo que demanda capacidades técnicas que muchos municipios aún no han desarrollado plenamente. Tal como afirma Olvera (2019), esta brecha institucional genera desigualdades en la calidad de la evaluación entre municipios con más recursos y aquellos con capacidades limitadas.

Otro elemento relevante en el marco normativo municipal es la obligación de garantizar la transparencia. La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Hidalgo establece que los municipios deben publicar evaluaciones, auditorías, informes de desempeño e indicadores de gestión. Para Salazar y Méndez (2019), esta disposición fortalece la rendición de cuentas y permite que la ciudadanía conozca los resultados de las acciones gubernamentales, lo cual es fundamental para construir confianza pública y legitimar el ejercicio de gobierno.

En conjunto, la normatividad vigente en Hidalgo busca consolidar un ciclo de políticas públicas basado en evidencia, donde la evaluación se convierta en una herramienta indispensable para la mejora continua. No obstante, como advierte Olvera (2019), el cumplimiento de este marco legal no depende únicamente de la existencia de normas, sino de la capacidad institucional para implementarlas y del compromiso político

de los gobiernos locales para utilizar la evaluación como un instrumento de aprendizaje y mejora.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS

3.1 Percepción

La percepción es un proceso psicológico y cognitivo mediante el cual los individuos interpretan, organizan y dan significado a los estímulos que reciben del entorno. No es un simple reflejo pasivo de la realidad, sino una construcción subjetiva influida por factores individuales, sociales y culturales (González, 2018). Este proceso está determinado por el bagaje previo del sujeto, sus experiencias, conocimientos, expectativas y emociones. En este sentido, la percepción es una forma de conocer el mundo que configura las respuestas y acciones de los sujetos ante determinadas situaciones (Parsons, 2007).

Desde la psicología cognitiva, se entiende como un proceso de selección, organización e interpretación de la información sensorial que permite al individuo comprender su entorno. Desde la sociología, la percepción se relaciona con los procesos de socialización, la cultura, el lenguaje y las estructuras simbólicas. En el campo de la administración pública, la percepción es un factor crucial en el análisis de la aceptación, legitimidad y eficacia de las políticas públicas (López, 2015). La percepción afecta la manera en que se reciben, interpretan y evalúan las acciones gubernamentales. Por ello es necesario integrar el análisis de la percepción en los estudios sobre políticas públicas en la evaluación cualitativa donde se toma en cuenta la experiencia, las emociones y las interpretaciones de las personas.

3.1.1 Percepción ciudadana y su medición cualitativa

La percepción ciudadana hace referencia al conjunto de opiniones, actitudes, emociones y valoraciones que los ciudadanos tienen sobre aspectos específicos del entorno político, económico, social y cultural. En el contexto de las políticas públicas, esta percepción se vincula con la manera en que los ciudadanos experimentan, interpretan y valoran las decisiones, acciones e intervenciones del Estado (Yoma, 2023).

Estudiar este término permite comprender la legitimidad de las políticas públicas, la confianza institucional, el nivel de participación y el grado de satisfacción de la población. Este tipo de percepción está influida por diversos factores, como el acceso a la información, la experiencia directa con los servicios públicos, la calidad del trato recibido, los discursos políticos y mediáticos, así como el contexto social e histórico (Trejo & Ocampo, 2020). La percepción ciudadana puede analizarse mediante técnicas cualitativas como:

- **Entrevistas a profundidad:** permiten indagar en las experiencias, opiniones y significados que los ciudadanos otorgan a ciertos aspectos de la política pública. Son útiles para identificar narrativas, emociones y motivaciones (Trejo & Ocampo, 2020).
- **Grupos focales:** fomentan la interacción entre participantes, permitiendo conocer percepciones compartidas o divergentes, así como los argumentos que sustentan determinadas posturas (Yoma, 2023).
- **Análisis de discurso:** permite examinar los discursos y narrativas que circulan en torno a las políticas públicas, identificando elementos simbólicos, ideológicos y culturales que influyen en la percepción (González, 2018).

A través de estas técnicas se pueden generar indicadores cualitativos que permiten interpretar las respuestas de los actores sociales involucrados, algunos de ellos pueden ser:

- **Satisfacción percibida:** evaluación subjetiva sobre la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios o acciones gubernamentales.
- **Confianza institucional:** grado en que los ciudadanos creen que las instituciones públicas actúan de manera ética, eficiente y orientada al bien común.
- **Sentido de justicia o equidad:** percepción sobre la equidad en el acceso y distribución de los beneficios de las políticas públicas.
- **Identificación o distancia con el Estado:** sentimiento de pertenencia, reconocimiento o exclusión frente a las instituciones públicas.

3.1.2 La percepción en la evaluación de políticas públicas

Incluir la percepción de los ciudadanos y de los actores involucrados en la evaluación de políticas públicas es esencial para obtener una comprensión integral y democrática del impacto de estas. Más allá de los indicadores técnicos y administrativos, la percepción aporta elementos sobre la legitimidad social, la apropiación ciudadana y la sostenibilidad de las intervenciones estatales (López, 2015). La evaluación de políticas públicas no puede limitarse a los resultados cuantificables, como cobertura, eficiencia o cumplimiento de metas. Debe también considerar cómo son vividas, interpretadas y valoradas las políticas por quienes las implementan y por quienes son objeto de ellas (López, 2015). Los enfoques cualitativos permiten captar esta dimensión subjetiva a través de indicadores que se relacionan con:

- **La percepción de pertinencia:** si la política responde a una necesidad sentida por la comunidad.
- **La percepción de efectividad:** si los resultados son valorados como positivos o transformadores.
- **La percepción de transparencia:** si se considera que hubo claridad, apertura y rendición de cuentas.
- **La percepción de participación:** si se reconoce la inclusión de actores sociales en el diseño, implementación y evaluación.

Estos indicadores pueden ser elaborados a partir de los relatos, opiniones y experiencias de los distintos actores. Por ejemplo, en entrevistas a beneficiarios de un programa social se pueden identificar sentimientos de satisfacción, frustración, exclusión o reconocimiento. En grupos focales con funcionarios, se puede indagar sobre percepciones respecto a la utilidad de las evaluaciones, las dificultades para implementarlas o el grado de autonomía en su labor.

3.1.3 Indicadores de percepción en los servidores públicos

Los servidores públicos son parte importante para la implementación y evaluación de políticas públicas, ya que a través de su percepción se puede influir directamente en la

efectividad en las políticas públicas y en la organización de las instituciones. Delgadillo & Castillo (2020) mencionan algunos de los indicadores de percepción en servidores públicos:

- **Conocimiento y comprensión de la evaluación de políticas públicas:** Mide el grado en que los servidores públicos están informados sobre los objetivos, métodos y beneficios de la evaluación. Un alto nivel de conocimiento puede correlacionarse con una mayor disposición a participar activamente en procesos evaluativos.
- **Actitud hacia la evaluación:** Evalúa las creencias y sentimientos de los servidores públicos respecto a la utilidad y relevancia de la evaluación en su trabajo cotidiano. Una actitud positiva puede facilitar la integración de la evaluación en la toma de decisiones.
- **Percepción de la utilidad de la evaluación:** Examina si los servidores públicos consideran que los resultados de las evaluaciones contribuyen a mejorar la calidad de los servicios públicos y a optimizar los recursos disponibles.
- **Participación en procesos evaluativos:** Indica el nivel de involucramiento de los servidores públicos en las distintas etapas de la evaluación, desde la planificación hasta la implementación de recomendaciones.
- **Percepción de la transparencia y rendición de cuentas:** Analiza si los servidores públicos perciben que la evaluación promueve la transparencia institucional y fortalece la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

3.1.4 Indicadores de percepción ciudadana

La percepción ciudadana es un punto clave para evaluar la legitimidad y aceptación de las políticas públicas. Si bien, los ciudadanos como destinatarios de las acciones de gobierno pueden dar una perspectiva sobre la efectividad y pertinencia de las políticas implementadas. Algunos de los indicadores para medir la percepción ciudadana son los siguientes:

- **Satisfacción con los servicios públicos:** Mide el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto a la calidad, accesibilidad y eficiencia de los servicios proporcionados por el gobierno (Berumen, 2024).
- **Confianza en las instituciones gubernamentales:** Evalúa el grado de confianza que los ciudadanos tienen en las instituciones responsables de diseñar e implementar políticas públicas, lo cual puede influir en su disposición a colaborar y participar en procesos gubernamentales (OCDE, 2024).
- **Percepción de la transparencia y rendición de cuentas:** Analiza si los ciudadanos consideran que el gobierno actúa de manera transparente y está dispuesto a rendir cuentas sobre sus acciones y decisiones (Delgadillo & Castillo, 2020).
- **Participación en procesos de evaluación:** Indica el nivel de involucramiento de los ciudadanos en actividades relacionadas con la evaluación de políticas públicas, como encuestas, consultas públicas o auditorías sociales (ONG Consultores, 2025).
- **Percepción de la efectividad de las políticas públicas:** Examina si los ciudadanos creen que las políticas implementadas han logrado los objetivos propuestos y han generado mejoras tangibles en su calidad de vida (Delgadillo & Castillo, 2020).

3.1.5 Aplicación en el contexto municipal

En el ámbito municipal la percepción de los servicios públicos sobre la evaluación es de gran importancia ya que son los gobiernos responsables directos de la provisión de los servicios públicos básicos, así como la primera instancia en dar respuesta ante un problema. Delgadillo y Castillo (2020) mencionan que la implementación de estos indicadores permite lo siguiente:

- **Identificar áreas de mejora en la gestión municipal:** Las percepciones de los servidores públicos pueden revelar necesidades de capacitación, recursos o cambios organizacionales, mientras que las percepciones ciudadanas pueden señalar deficiencias en la calidad o cobertura de los servicios.

- **Fomentar la participación ciudadana:** Al involucrar a los ciudadanos en la evaluación de las políticas públicas, se promueve su empoderamiento y se fortalece la relación entre el gobierno local y la comunidad.

- **Mejorar la rendición de cuentas:** La recopilación y difusión de información sobre las percepciones de los diferentes actores puede aumentar la transparencia y la responsabilidad de las autoridades municipales.

- **Diseñar políticas más efectivas y alineadas con las necesidades locales:** Al comprender las percepciones y expectativas de los ciudadanos, los gobiernos municipales pueden adaptar sus políticas y programas para responder de manera más adecuada a las realidades locales.

3.2. Uso

El concepto de “uso” se refiere a la forma en que los productos derivados de las evaluaciones, investigaciones, programas o decisiones gubernamentales son aprovechados por los distintos actores involucrados. Esto puede incluir desde tomadores de decisiones, servidores públicos, hasta la ciudadanía. El uso está ligado a la efectividad de una política o intervención, ya que no basta con generar información o diseñar una acción: es crucial que los actores pertinentes la utilicen de manera práctica para la mejora de procesos y resultados (Weiss, 1998). El uso puede entenderse en dos vertientes: por un lado, el uso instrumental, que implica aplicar directamente los hallazgos de una evaluación en la toma de decisiones; y por otro lado, el uso conceptual, que se refiere a la influencia indirecta del conocimiento producido, al enriquecer la comprensión o modificar visiones sobre un tema (Cousins & Leithwood, 1986).

3.2.1 Indicadores de uso

Dentro de una investigación cualitativa es necesario establecer indicadores de uso los cuales permiten identificar cómo, cuándo y en qué medida los resultados de las acciones gubernamentales son utilizadas. Algunos de los resultados se centran en la implementación de recomendaciones y la incorporación de los conocimientos institucionales. En el enfoque cualitativo, estos indicadores pueden construirse a partir de entrevistas, observaciones y análisis documental, permitiendo conocer las percepciones,

motivaciones y barreras que condicionan el uso. Por ejemplo, un indicador cualitativo puede ser la frecuencia con la que un informe de evaluación es consultado por un funcionario, o si las recomendaciones de dicho informe son mencionadas como base de una nueva política (Carden, 2009).

3.2.2 Medición cualitativa del uso

A diferencia de la medición cuantitativa, en la que se busca contar eventos o calcular frecuencias, la medición cualitativa del uso se enfoca en entender el contexto, las razones y los significados que le otorgan los actores a la utilización de políticas o evaluaciones. En este sentido, se busca identificar patrones narrativos, referencias simbólicas o mecanismos informales de apropiación de información (Patton, 2008). Por ejemplo, una entrevista a un director de área puede revelar que las recomendaciones de una evaluación no fueron aplicadas porque se percibieron como irreales, o que ciertos hallazgos fueron útiles para impulsar un nuevo proyecto, aunque no se haya seguido todo el informe. Estos datos, más que cuantificables, son interpretativos y permiten comprender de forma profunda los factores que influyen en el uso. Entre los instrumentos cualitativos más utilizados para esta medición están:

- Entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisiones.
- Grupos focales con servidores públicos.
- Revisión documental de minutas, informes o decisiones administrativas.
- Observación participante en procesos deliberativos o de planificación.

Evaluar el uso de las políticas públicas permite analizar el ciclo de la gestión pública basada en resultados. Como señala Gutiérrez (2020), uno de los mayores desafíos de la evaluación es que sus resultados efectivamente sean tomados en cuenta para mejorar las acciones futuras. De nada sirve realizar una evaluación rigurosa si esta no es incorporada en los procesos institucionales. De igual forma, la existencia de indicadores de uso contribuye a visibilizar el impacto real que tiene una evaluación. También permite identificar si existe una cultura organizacional favorable al aprendizaje, o si persisten resistencias al cambio basadas en estructuras jerárquicas, desconfianza o falta de capacidades técnicas (Zapata, 2015).

En el caso de Hidalgo, un indicador clave sería si los municipios consultan los informes de evaluación estatales antes de elaborar sus propios programas anuales. Otro ejemplo sería si las autoridades municipales modifican lineamientos operativos con base en las recomendaciones emitidas por los órganos de fiscalización. Por otra parte, existen diversas barreras que impiden el uso efectivo de las evaluaciones. Entre ellas destacan:

- **Desconocimiento técnico:** muchos funcionarios carecen de las habilidades necesarias para interpretar resultados y traducir recomendaciones en acciones concretas (Cabrerero, 2019).
- **Falta de acceso a la información:** los informes suelen presentarse con lenguaje excesivamente técnico o no se difunden adecuadamente dentro de las dependencias (López, 2019).
- **Inercia institucional:** la resistencia al cambio limita la posibilidad de ajustar programas o modificar procedimientos administrativos (Sánchez, 2021).
- **Ausencia de incentivos:** sin mecanismos de reconocimiento o consecuencias claras, el uso de la evaluación depende más de voluntades individuales que de prácticas institucionalizadas (Ramírez, 2018).
- **Desconfianza política:** en algunos casos, los resultados son percibidos como amenazas a decisiones previas, por lo que su utilización se considera políticamente riesgosa (Morales, 2021).

3.3. Contextualización de los casos de estudio

3.3.1. Municipio de Pachuca de Soto

Pachuca de Soto, capital del estado de Hidalgo, constituye un epicentro político, administrativo y económico del estado. Esta centralidad la convierte en un caso de estudio indispensable para comprender los procesos de evaluación de políticas públicas en contextos urbanos complejos. Su infraestructura institucional robusta, su amplia gama de programas gubernamentales, y su experiencia en planeación estratégica hacen de Pachuca un referente fundamental para analizar los mecanismos de evaluación implementados a nivel local. La diversidad de servicios, actores y demandas ciudadanas obliga a las

autoridades municipales a establecer procesos rigurosos de monitoreo, seguimiento y evaluación, lo cual justifica ampliamente su inclusión en este estudio.

La capacidad técnica y operativa de Pachuca se refleja en el diseño y ejecución de instrumentos como el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), y el Programa Anual de Evaluación (PAE), la administración municipal ha adoptado mecanismos de evaluación integrados en su planeación. Esta práctica institucional es relevante para el análisis cualitativo del uso y percepción de la evaluación de políticas públicas. El estudio se centra en los directores y secretarios de áreas como Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional, ya que estos funcionarios tienen la responsabilidad directa de coordinar la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de los programas municipales. Su experiencia técnica, su cercanía con los procesos de decisión y su capacidad para articular distintas dependencias les otorgan un valor estratégico para esta investigación. Al estar involucrados en la estructuración de indicadores de desempeño, líneas base y objetivos estratégicos, estos servidores públicos constituyen una fuente privilegiada para comprender los procesos de evaluación implementados, así como los retos institucionales y operativos asociados.

Finalmente, el Plan Municipal de Desarrollo de Pachuca 2020-2024 establece líneas estratégicas orientadas al combate a la corrupción, la eficiencia del gasto público, la reactivación económica y la generación de bienestar. Uno de sus ejes fundamentales es la austeridad y el uso eficiente de los recursos, lo que exige un sistema robusto de evaluación de desempeño. Este plan establece objetivos claros y metas medibles, lo cual implica un esfuerzo significativo por institucionalizar procesos de seguimiento y evaluación. Aunque no existe un documento oficial publicado que constituya el Programa Anual de Evaluación (PAE), se ha identificado que el área de planeación utiliza matrices de indicadores para dar seguimiento a las acciones institucionales, integrando herramientas del marco lógico y análisis cualitativo participativo. El enfoque del PMD permite articular los ejes estratégicos municipales con las metas del Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estableciendo mecanismos de rendición de cuentas, revisión periódica de resultados y evaluación de

impacto. La sistematicidad con la que se elaboró este documento y el seguimiento que se le ha dado muestran una institucionalización creciente de la cultura de evaluación.

3.3.2. Municipio de Actopan

Actopan es un municipio de menor escala territorial y poblacional que Pachuca, pero con un alto dinamismo político y social. La reciente actualización de su Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027 evidencia un esfuerzo institucional por modernizar su gestión pública y alinear sus políticas con las prioridades estatales. El municipio se encuentra en un proceso de transición hacia una administración más eficiente y orientada a resultados, lo que lo convierte en un escenario propicio para analizar cómo la evaluación de políticas públicas se inserta en contextos con recursos institucionales más limitados. Además, la voluntad del gobierno local para trabajar con enfoques colaborativos en la planeación fortalece su valor como caso de estudio.

En el caso de Actopan, el estudio se centra en los funcionarios responsables de la Dirección de Planeación y Evaluación, particularmente en quienes diseñaron y actualizaron el PMD 2024-2027. Estos actores han participado en procesos de consulta, análisis territorial, diseño de indicadores y seguimiento de acciones municipales. Su experiencia y su interacción con la ciudadanía son elementos clave para conocer cómo se construye la evaluación desde un enfoque municipal participativo. Estos funcionarios son encargados del seguimiento de programas sociales y desarrollo urbano, ya que estos departamentos tienen un rol fundamental en la generación de datos y la aplicación de estrategias evaluativas.

Por otra parte, el PMD 2024-2027 de Actopan se distingue por su enfoque en obra pública, participación ciudadana y alineación con el Plan Estatal de Desarrollo. Fue diseñado a partir de un proceso de consulta donde participaron delegados municipales, sectores sociales y funcionarios de áreas estratégicas. Esta inclusión garantiza una mayor legitimidad al plan y una base social que fortalece la implementación de acciones públicas. Aunque el municipio aún no cuenta con un PAE consolidado y publicado, se han observado prácticas de evaluación vinculadas a los procesos de obra pública y desarrollo urbano. La existencia de mecanismos de seguimiento ciudadano, informes trimestrales y

mesas de evaluación técnica evidencia una intención institucional de avanzar hacia una gestión basada en resultados.

3.4. Instrumento

En el marco de la presente investigación, se empleó como instrumento principal de recolección de información la entrevista semiestructurada dirigida a los titulares de las áreas de planeación y evaluación de los municipios de Pachuca de Soto y Actopan, en el estado de Hidalgo. Esta decisión responde a la naturaleza cualitativa de la investigación, cuyo propósito es explorar en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas de los funcionarios públicos respecto al uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal. La elección de la entrevista se justifica por varias razones. En primer lugar, la metodología cualitativa requiere obtener información directamente de los actores clave, a fin de comprender cómo construyen sus significados y cómo experimentan en su práctica cotidiana la implementación o ausencia de la evaluación de políticas públicas (Luna & Rojas, 2020). A diferencia de la encuesta que permite generar datos cuantificables y estandarizados, la entrevista permite recuperar discursos, matices y experiencias que no podrían captarse a través de preguntas cerradas.

En segundo lugar, las entrevistas semi estructuradas proporcionan un equilibrio entre la sistematicidad y la flexibilidad. Esto significa que existe un guion de preguntas previamente elaborado con base en los objetivos de la investigación, pero a la vez se deja espacio para que los entrevistados profundicen en los temas que consideren más relevantes. De esta forma, se logra no solo dar respuesta a las interrogantes planteadas en los objetivos específicos, sino también identificar hallazgos emergentes que pueden enriquecer el análisis (González, 2019). Asimismo, la entrevista resulta el instrumento más adecuado porque los funcionarios municipales constituyen una unidad de análisis especializada: son ellos quienes cuentan con la experiencia directa en la planeación, implementación y eventual evaluación de políticas públicas en sus territorios. Por lo tanto, su testimonio es insustituible para comprender tanto las limitaciones como las oportunidades del proceso evaluativo a nivel local. Finalmente, la elección de este instrumento guarda coherencia con el objetivo general de la investigación, que consiste

en generar conocimiento útil para mejorar la percepción y el uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal en Hidalgo. Al centrarse en las percepciones y experiencias, la entrevista permite captar elementos subjetivos y contextuales que difícilmente podrían abordarse con técnicas cuantitativas.

3.5 Dimensiones y categorías de análisis

El diseño de la entrevista se organizó en torno a cuatro grandes bloques temáticos que, a su vez, se corresponden con dimensiones de análisis vinculadas a los objetivos específicos de la investigación y de la pregunta que guía la investigación ¿Cuál es la percepción y el uso de la evaluación de las políticas públicas en los municipios de Actopan y Pachuca, y qué factores influyen en su aplicación efectiva? Las categorías se fundamentan en autores clásicos y contemporáneos del campo de la evaluación, como Rossi, Lipsey y Freeman (2004), Patton (2008), Weiss (1998), Cabrero (2019), Zapata (2015), Gutiérrez (2020) y Olvera (2019), quienes abordan la importancia del contexto institucional, las capacidades técnicas, la percepción de los actores y el uso de los resultados de evaluación.

1. Trayectoria profesional y formación

Esta dimensión permite comprender el nivel de preparación, experiencia profesional y cercanía previa de los entrevistados con la práctica evaluativa. Diversos autores destacan que las capacidades técnicas y la formación influyen directamente en la posibilidad de aplicar evaluaciones de calidad en gobiernos locales (Cabrero, 2019; Olvera, 2019).

Objetivo:

Analizar la percepción que tienen los funcionarios públicos municipales sobre la evaluación de políticas públicas.

Categorías:

- Experiencia previa
- Formación académica
- Capacitación en evaluación

Autores como Rossi et al. (2004) y Patton (2008) subrayan que el nivel de formación y experiencia condiciona la comprensión de los tipos de evaluación, su propósito y su utilidad. En México, Cabrero (2019) y Gutiérrez (2020) muestran que la falta de capacidades técnicas es uno de los principales desafíos en municipios, mientras que Olvera (2019) destaca la necesidad de fortalecer profesionalización y competencias en servidores públicos locales.

2. Concepciones y prácticas sobre la evaluación

Esta dimensión indaga cómo conciben la evaluación los funcionarios municipales y qué prácticas concretas realizan, lo cual se relaciona con la literatura sobre percepción, tipo de evaluaciones y cultura evaluativa. Como señala Weiss (1998), la forma en que los actores conceptualizan la evaluación influye en su uso e implementación. Asimismo, Zapata (2015) explica que las prácticas evaluativas dependen del grado de institucionalización en los gobiernos.

Objetivo:

Analizar la percepción sobre la evaluación y sus implicaciones en la administración pública.

Categorías:

- Definiciones de evaluación
- Tipos de evaluaciones realizadas
- Áreas evaluadas y áreas omitidas

Autores como Patton (2008) y Weiss (1998) sostienen que las concepciones de evaluación determinan el enfoque utilizado y las áreas prioritarias. A nivel local, Gutiérrez (2020) documenta que los municipios realizan evaluaciones de manera fragmentada y con bajo nivel de sistematicidad, mientras que Zapata (2015) evidencia omisiones en áreas clave por falta de capacidad institucional.

3. Condiciones institucionales y operativas

Esta dimensión se relaciona con los factores organizacionales, estructurales y políticos que influyen en la implementación de procesos de evaluación. Diversos estudios coinciden en que la cultura organizacional, los recursos económicos, el liderazgo político y la disponibilidad de información son determinantes para la evaluación (Cabrero, 2019; Zapata, 2015).

Objetivo:

Identificar los principales obstáculos políticos, administrativos y técnicos que limitan la implementación de procesos de evaluación.

Categorías:

- Obstáculos
- Incentivos
- Recursos disponibles
- Limitantes institucionales

Según Cabrero (2019), los municipios enfrentan brechas significativas en capacidades técnicas y organizacionales, lo que dificulta la consolidación de una cultura evaluativa. Zapata (2015) identifica resistencias institucionales, estructuras jerárquicas rígidas y ausencia de incentivos formales. Olvera (2019) enfatiza la necesidad de articular la evaluación como un componente transversal de la gestión pública local.

4. Utilidad y percepción sobre los resultados

Esta dimensión examina el uso concreto de los resultados de evaluación y su influencia en la toma de decisiones municipales. De acuerdo con Patton (2008) y su modelo de “utilization-focused evaluation”, la utilidad es el criterio central para determinar el valor real de una evaluación. Weiss (1998) complementa señalando que el uso puede ser instrumental, conceptual o simbólico.

Objetivo:

Examinar el impacto de la falta de evaluación en la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Categorías:

- Uso de resultados
- Impacto en la toma de decisiones
- Pertinencia de las evaluaciones
- Experiencias relevantes

En el ámbito municipal, autores como Gutiérrez (2020) y Zapata (2015) muestran que el uso de la evaluación depende de factores como la voluntad política, el acceso a información clara, la existencia de incentivos y la capacidad técnica. Olvera (2019) destaca que, en Hidalgo, la ausencia de institucionalización limita el potencial transformador de las evaluaciones en la gestión pública.

3.5.1. Estructura del instrumento

La entrevista quedó conformada por 12 preguntas abiertas, organizadas en cuatro bloques temáticos:

· **Bloque 1: Trayectoria profesional y formación**

1. ¿Podría compartir brevemente cuál ha sido su trayectoria profesional antes de asumir su cargo actual en el municipio?
2. ¿Ha recibido alguna capacitación, curso o formación relacionada específicamente con la evaluación de programas o políticas públicas? En caso afirmativo, ¿podría mencionar cuáles?

· **Bloque 2: Concepciones y prácticas sobre la evaluación**

3. Desde su experiencia, ¿cómo definiría usted la evaluación de políticas públicas?
4. ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan con mayor frecuencia en su municipio y cuál es el propósito de estas?

5. ¿Cuáles son las principales áreas, temas o programas que se evalúan actualmente en su municipio? ¿A qué se debe la elección de estos temas?

6. ¿Qué áreas o temáticas considera que deberían evaluarse pero que, por alguna razón, no se están evaluando actualmente? ¿A qué se debe esta omisión?

· **Bloque 3: Condiciones institucionales y operativas**

7. En su opinión, ¿cuáles han sido los principales obstáculos o limitantes para llevar a cabo evaluaciones más amplias o más profundas dentro del municipio?

8. ¿Existen dentro de la administración municipal incentivos, estímulos o apoyos específicos para fomentar la evaluación de políticas o programas públicos?

9. ¿Cree usted que las evaluaciones que se han realizado anteriormente han tenido alguna influencia o impacto en la toma de decisiones administrativas o en la mejora de programas públicos?

· **Bloque 4: Utilidad y percepción sobre los resultados**

10. ¿Qué opina sobre los resultados que se obtienen a partir de las evaluaciones? ¿Considera que pueden servir como insumo útil para los procesos de decisión pública?

11. En su experiencia, ¿considera que las evaluaciones responden realmente a las necesidades y problemáticas específicas de su municipio? ¿Por qué sí o por qué no?

12. Finalmente, ¿podría compartir alguna experiencia significativa relacionada con alguna evaluación que haya sido relevante o útil para el trabajo del municipio?

La aplicación de las entrevistas se llevó a cabo en un solo día, en las instalaciones de las presidencias municipales de Actopan y Pachuca. El proceso se desarrolló de manera presencial, siguiendo la guía semiestructurada diseñada para esta investigación y con base

en las dimensiones previamente definidas. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 25 a 30 minutos, lo que permitió profundizar en las percepciones, prácticas y experiencias de los funcionarios sin afectar su agenda laboral. La interacción con los participantes se caracterizó por un ambiente de apertura, lo que facilitó la obtención de información relevante sobre la evaluación de políticas públicas en ambos municipios.

CAPÍTULO 4

PERCEPCIÓN Y USOS DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LOS MUNICIPIOS DE PACHUCA Y ACTOPAN, HIDALGO

4.1 Estudio de caso: Municipio de Pachuca

El municipio de Pachuca representa un caso relevante para analizar la percepción y el uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito local, debido a que cuenta con un área de planeación integrada por personal con experiencia académica y profesional en temas relacionados. A través de la entrevista realizada a un funcionario del área de planeación y evaluación, se obtuvo información sobre su trayectoria, sus concepciones de la evaluación, las limitaciones institucionales que enfrenta el municipio y la utilidad de los resultados obtenidos en los ejercicios de evaluación. Al igual que en el caso anterior, los hallazgos se organizan de acuerdo con los bloques temáticos de la entrevista.

Bloque 1. Trayectoria profesional y formación

Uno de los elementos centrales para entender la forma en que se percibe y aplica la evaluación en Pachuca es el perfil del entrevistado. El funcionario relató una trayectoria académica y laboral sólida, con más de una década de experiencia en la docencia universitaria:

“Llevo ya 12 años en la academia, he estado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, impartiendo clases en la licenciatura en Ciencia Política, Gerontología, Psicología y Planeación y Desarrollo Regional”

Además de su experiencia docente, señaló haber recibido capacitación en liderazgo y en herramientas de planeación y evaluación:

“Me he capacitado en programas como Liderazgo con Valores y Diplomado en Presupuesto Basado en Resultados”

Este perfil académico contrasta con lo observado en municipios de menor tamaño, donde los titulares de áreas estratégicas como planeación, programación o evaluación suelen carecer de formación especializada, lo cual limita la institucionalización de prácticas técnicas (Olvera, 2019). Diversos estudios han mostrado que la capacidad evaluativa en los gobiernos locales depende no sólo de la formación individual, sino de la consolidación de estructuras permanentes que trasciendan la rotación de personal (Zapata, 2015; Gutiérrez, 2020). En el caso de Pachuca, las capacidades instaladas ofrecen un marco favorable para la profesionalización de la evaluación; sin embargo, como advierten Luna y Rojas (2020), estos avances suelen ser frágiles cuando no se acompañan de marcos normativos y arreglos institucionales que garanticen su continuidad. Así, la evidencia coincide en que, para que la evaluación municipal sea efectiva, se requiere que los conocimientos individuales se traduzcan en capacidades organizacionales estables.

Bloque 2. Concepciones y prácticas sobre la evaluación

Al ser cuestionado sobre cómo entiende la evaluación de políticas públicas, el funcionario ofreció una definición que la vincula con procesos de análisis y medición:

“La evaluación es un proceso donde se analiza el antes y el después de cualquier acción pública, para saber si esa acción fue realizada de forma adecuada”

Esta concepción se alinea con lo planteado por Stake (2010), al destacar que la evaluación busca generar evidencia sobre los efectos de una intervención. Sin embargo, el entrevistado reconoció que, en la práctica, las evaluaciones en el municipio responden más a exigencias externas que a una decisión interna:

“Las evaluaciones que se desarrollan son las exigencias que nos pide la Auditoría, pero como tal, el municipio no realiza evaluaciones propias”

Esto confirma lo señalado por Aguilar Villanueva (2012), quien advierte que, en el ámbito municipal, la evaluación suele ser vista como un requisito administrativo más que como un instrumento para la mejora de la gestión pública.

En cuanto a los temas que se evalúan con mayor frecuencia, el entrevistado destacó programas vinculados con fondos federalizados, como el FAIS y el FORTAMUN, así como en áreas de seguridad pública. Sin embargo, también identificó áreas omitidas:

“Deberían evaluarse también los órganos de control interno, porque ahí se pueden identificar cuellos de botella, posibles focos de corrupción y áreas de oportunidad”

La omisión de estos temas revela un enfoque limitado de la evaluación, lo que coincide con la advertencia de González (2019), respecto a que restringir la evaluación a áreas exigidas por instancias externas reduce su potencial para generar aprendizaje institucional.

Bloque 3. Condiciones institucionales y operativas

En relación con los obstáculos para llevar a cabo evaluaciones más amplias, el funcionario enfatizó las limitaciones financieras:

“El 85% del gasto público se destina al gasto corriente, lo que prácticamente impide atender de manera eficiente los problemas públicos”

La presión presupuestaria reduce las posibilidades de contar con recursos para evaluaciones sistemáticas. Aunque se dispone de un equipo técnico preparado, conformado en buena medida por egresados de Planeación y Desarrollo Regional, la ausencia de incentivos y de presupuesto específico limita la institucionalización de la práctica.

Respecto a los incentivos, el entrevistado señaló que estos provienen únicamente de auditorías externas, no de mecanismos internos que promuevan una cultura de evaluación:

“Como tal, incentivos internos no existen, lo que hay son estímulos indirectos cuando la Auditoría califica positivamente las acciones del municipio”

Esto coincide con lo señalado por Stake (2010), quien enfatiza que la falta de incentivos internos impide consolidar la evaluación como una práctica cultural dentro de las instituciones públicas.

Bloque 4. Utilidad y percepción sobre los resultados

En cuanto a la utilidad de los resultados, el entrevistado señaló que, cuando se aplican correctamente, las evaluaciones han permitido mejorar la gestión. Por ejemplo, mencionó que gracias a los resultados de una evaluación se ajustaron las rutas de recolección de basura, mejorando la eficiencia del servicio:

“Cuando el informe se queda guardado, no sirve de nada. Pero si se toma en cuenta, sí ayuda a mejorar”

Este testimonio refleja lo planteado por Weiss (1998), en el sentido de que la evaluación puede contribuir a procesos de aprendizaje institucional siempre que sus hallazgos se utilicen efectivamente. No obstante, el entrevistado también identificó limitaciones metodológicas:

“Las matrices de indicadores de resultados no fueron elaboradas con rigurosidad metodológica, por lo tanto, los resultados no son confiables”

Esta observación subraya un reto técnico, ya que sin metodologías robustas los resultados pierden credibilidad, lo cual coincide con las advertencias de González (2019) sobre la necesidad de profesionalizar la elaboración de indicadores.

Finalmente, el entrevistado insistió en que la evaluación debe cambiar de enfoque en la administración pública municipal:

“Hace falta que la evaluación no sea vista como una obligación, sino como una herramienta de mejora”

Lo anterior refleja que, pese a contar con un equipo preparado y con experiencias positivas, en Pachuca la evaluación aún no se ha institucionalizado como parte de la gestión pública cotidiana.

El caso de Pachuca muestra un municipio con mayores capacidades técnicas y académicas que otros, lo cual constituye un activo importante. Sin embargo, persisten limitaciones estructurales y financieras que restringen la amplitud y el impacto de los

ejercicios de evaluación. En este contexto, los hallazgos confirman que la evaluación en el ámbito municipal hidalguense sigue estando determinada en gran medida por presiones externas, aunque existen ejemplos concretos que muestran su potencial para mejorar la gestión pública local.

4.2 Estudio de caso: Municipio de Actopan

El municipio de Actopan constituye un ejemplo significativo para analizar la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en el ámbito local. A través de la entrevista realizada a la Directora de Planeación, se obtuvo información sobre su trayectoria profesional, sus concepciones acerca de la evaluación, las condiciones institucionales que enmarcan su labor y la utilidad que se asigna a los resultados obtenidos en los ejercicios de evaluación. Los hallazgos se organizan en los bloques temáticos que guiaron la entrevista, de modo que se preserve la coherencia entre el guión aplicado y los objetivos de esta investigación.

Bloque 1. Trayectoria profesional y formación

Uno de los elementos centrales para analizar la percepción de la evaluación en el ámbito municipal es el perfil profesional de los funcionarios encargados de implementarla. La entrevistada compartió una trayectoria académica y laboral amplia:

“Estudié la licenciatura en administración con énfasis en finanzas, después estuve trabajando en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en el área de administración y control interno... posteriormente estudié la maestría en estudios de población... y finalmente hice el doctorado en políticas públicas”

Esta formación académica especializada le ha permitido contar con herramientas metodológicas que van más allá de la práctica administrativa cotidiana, lo cual representa un activo para profesionalizar la evaluación en el municipio. Ella misma reconoce que el doctorado le otorgó competencias específicas:

“Lo que me ayuda es mi formación como tal, ¿no? O sea, si no tuviera esa formación y tomo el curso, la verdad no creo tener las competencias”

Lo anterior muestra que las capacidades instaladas dependen en gran medida de la trayectoria individual de los titulares del área, lo cual genera vulnerabilidad institucional. Como señalan Luna y Rojas (2020), la sostenibilidad de la evaluación requiere estructuras permanentes de profesionalización y no únicamente depender de funcionarios con preparación avanzada.

Bloque 2. Concepciones y prácticas sobre la evaluación

Al ser cuestionada sobre cómo entiende la evaluación de políticas públicas, la funcionaria la definió de manera precisa:

“La evaluación de políticas públicas es medir y cuantificar si la acción que yo estoy tomando y por la que estoy gastando está teniendo un resultado o un impacto”

Esta concepción coincide con la perspectiva de Stake (2010), quien plantea que la evaluación busca identificar resultados y efectos de una intervención. Sin embargo, la entrevistada señaló que en Actopan la práctica de la evaluación se introdujo por presiones externas más que por iniciativa interna:

“Anteriormente no se habían hecho evaluaciones... pero la Auditoría Superior empieza a pedir estos programas de evaluación, o sea, viene empujado por una acción de gobierno”

En cuanto a los tipos de evaluación, la entrevistada explicó que se realizan principalmente diagnósticos de programas y seguimiento de metas, lo que evidencia un enfoque limitado. Destacó que las áreas más evaluadas corresponden a los principales problemas del municipio:

“Seguridad pública, infraestructura, servicios municipales y reglamentos... porque son las mayores demandas de la población... todo esto se tomó en cuenta desde el Plan Municipal de Desarrollo”

Este hallazgo confirma lo señalado por Weiss (1998), respecto a que las evaluaciones deben atender las problemáticas más sensibles para los ciudadanos. No obstante, la funcionaria también reconoció omisiones:

“Áreas que deberían evaluarse son los programas sociales... pero no se han hecho evaluaciones ni estatales ni municipales. Eso limita conocer su verdadero impacto”

La falta de evaluaciones en programas sociales impide valorar si las políticas han cumplido con sus fines redistributivos. González (2019) advierte que esta omisión debilita el aprendizaje institucional y reproduce prácticas inerciales.

Bloque 3. Condiciones institucionales y operativas

Al indagar sobre las limitantes que enfrenta el municipio para realizar evaluaciones más amplias, la entrevistada destacó como principal obstáculo la falta de capacidades técnicas del personal:

“Las personas que están haciendo la ejecución de los programas sociales... no tienen la profesionalización para poder diseñar la política pública... para mí la principal limitante sí es la profesionalización”

Además, señaló que el reducido número de personas encargadas de planeación y evaluación constituye un problema recurrente:

“Nosotros nada más somos tres... y solo somos tres personas para el 25% del trabajo... no piensan que sea tanto trabajo, como que lo desmeritan”

Esto confirma lo planteado por Aguilar Villanueva (2012), quien advierte que las capacidades institucionales municipales son reducidas y suelen asignarse a áreas con funciones múltiples, lo que limita su efectividad.

En cuanto a incentivos, la entrevistada refirió que estos provienen únicamente de instancias externas:

“Existen algunos estímulos al municipio para que cumpla con sus evaluaciones... el índice de evaluación del desempeño... pero, así como incentivos que no tengan castigo, pues no, nada”

Lo anterior muestra que el incentivo principal es coercitivo y no promueve una cultura positiva de la evaluación. Stake (2010) señala que para consolidar una cultura evaluadora se requieren incentivos internos que fortalezcan el aprendizaje y la innovación.

Un elemento destacable fue la mención de que, por primera vez, la administración municipal destinó presupuesto específico para evaluaciones, lo cual constituye un avance, aunque todavía insuficiente para generar sostenibilidad.

Bloque 4. Utilidad y percepción sobre los resultados

Finalmente, la entrevistada fue cuestionada sobre el uso que se les da a los resultados. Ella reconoció que, en experiencias recientes, las evaluaciones han tenido efectos positivos:

“Las evaluaciones que se hicieron sí nos sirvieron para organizar mejor las áreas y para tener en la agenda el tema de seguridad pública”

La entrevistada destacó que los resultados son útiles porque responden a las necesidades específicas del municipio:

“Los resultados son un chaleco a la medida del municipio, porque están diseñados con base en lo que nosotros necesitamos”

Sin embargo, también reconoció limitaciones derivadas de la falta de comprensión técnica de las áreas ejecutoras:

“Tenemos que irlos llevando mucho de la mano... es como si nosotros estuviéramos en lectura avanzada y ellos están aprendiendo a deletrear”

Este testimonio refleja la brecha de capacidades al interior del municipio. Como mencionan Luna y Rojas (2020), la utilidad de la evaluación depende de que los actores institucionales sepan interpretar y aplicar sus resultados.

Una experiencia significativa fue la evaluación en el área de seguridad pública, que derivó en la implementación de un modelo de justicia cívica. Este ejemplo muestra que, cuando la evaluación se realiza de forma pertinente, puede ser detonador de innovación institucional y contribuir a fortalecer la gobernanza local.

Si bien, el caso de Actopan revela un panorama mixto. Por un lado, existen avances relevantes: la formación académica de la titular del área, la inclusión de presupuesto específico y la incorporación de evaluaciones en temas prioritarios. Por otro lado, persisten limitantes estructurales como la falta de profesionalización del personal, la escasez de recursos humanos y la ausencia de incentivos internos. La experiencia de Actopan confirma que la evaluación en los municipios de Hidalgo aún se percibe como un mandato externo más que como una práctica institucionalizada. Sin embargo, también muestra que, cuando se superan ciertos obstáculos, los resultados pueden traducirse en mejoras concretas en la organización y en la atención de problemas ciudadanos, como la seguridad pública.

4.3 Análisis de los casos Pachuca y Actopan

El estudio de los municipios de Pachuca y Actopan ofrece una visión para comprender cómo se percibe y utiliza la evaluación de políticas públicas en el ámbito municipal del estado Hidalgo. Los hallazgos muestran no solo coincidencias, sino también contrastes que reflejan la heterogeneidad institucional y cultural de los gobiernos locales.

a) Percepción de la evaluación

En Actopan, la percepción de la evaluación está vinculada a un mandato externo. La entrevistada reconoció que anteriormente no se habían hecho evaluaciones, pero la Auditoría Superior de Estado de Hidalgo (ASEH) empieza a pedir estos programas de evaluación, ya que viene empujado por una acción de gobierno. Esta mención sugiere que el impulso evaluativo no nace de una convicción institucional, sino de exigencias de control administrativo. Como advierte Aguilar (2010), en muchos municipios mexicanos la evaluación es vista más como una carga burocrática que como un recurso estratégico.

En Pachuca, aunque también existen elementos de obligatoriedad, los testimonios recabados apuntan a una percepción más abierta. Si bien, el entrevistado señaló que la evaluación permite tener claridad de si las metas del plan municipal se están cumpliendo, y si no, poder ajustar en el camino. Esta respuesta revela que, en comparación con Actopan, en Pachuca se asocia la evaluación con procesos de planeación y corrección de

políticas, lo cual está más cercano a la concepción de Weiss (1998), quien sostiene que la evaluación debe ser una herramienta de aprendizaje.

El contraste entre ambos municipios es evidente: en Actopan, la evaluación es un instrumento impuesto; en Pachuca, aunque con limitaciones, se percibe como un medio para orientar la gestión. Esta diferencia puede explicarse por la capacidad institucional de cada municipio, pues, como sostiene Cabrero (2008), las ciudades más grandes tienden a desarrollar marcos más robustos de planeación y evaluación.

b) Uso de la evaluación

En cuanto al uso, Actopan presenta una práctica limitada y fragmentada. La entrevistada explicó que las áreas que deberían evaluarse son los programas sociales, pero no se han hecho evaluaciones ni estatales ni municipales. Esto refleja la exclusión de sectores clave en los procesos evaluativos, lo que genera un vacío sobre los impactos reales de las políticas. González (2019) advierte que esta omisión debilita la capacidad de aprendizaje institucional y perpetúa prácticas inerciales.

En Pachuca, por el contrario, el entrevistado señaló que los resultados de las evaluaciones sí se utilizan como insumo, aunque de forma parcial ya que los reportes que se hacen son la base para solicitar recursos adicionales, porque les permite justificar con datos. Esta práctica refleja un uso instrumental de la evaluación, no tanto orientado a la mejora de los programas, sino a la gestión de recursos. Merino (2016) describe este fenómeno como “evaluación con fines estratégicos”, donde los hallazgos se emplean para fortalecer la posición política o presupuestal del municipio.

Ambos municipios muestran entonces un uso acotado: en Actopan por la ausencia de evaluaciones en áreas sociales y en Pachuca por la orientación de los resultados hacia la obtención de financiamiento. Sin embargo, los testimonios sugieren que en Pachuca existe un mayor potencial de aplicar los resultados a la toma de decisiones, como cuando un entrevistado relató que la información obtenida permitió revisar metas en seguridad pública y hacer ajustes en la distribución de patrullas.

c) Factores institucionales y operativos

Los obstáculos institucionales son notorios con claridad en ambos casos. En Actopan, la entrevistada señaló que solo cuentan con tres personas en el área encargada de la evaluación lo que nos lleva a la siguiente afirmación, la falta de personal capacitado y la desvalorización de la tarea reflejan lo que Aguilar Villanueva (2012) identifica como debilidad estructural de los gobiernos locales: áreas sobrecargadas y con escasa especialización.

En Pachuca, aunque existe mayor personal, las limitaciones persisten. El entrevistado indicó que la capacitación en evaluación no es constante; a veces se capacitan, pero después todo se queda ahí, sin continuidad. Este testimonio refleja la falta de procesos de profesionalización sostenida, aspecto clave para consolidar capacidades técnicas. Luna y Rojas (2020) insisten en que la evaluación requiere estructuras permanentes y no depender únicamente de la formación individual o de esfuerzos temporales.

El factor financiero también constituye un obstáculo. En Actopan se mencionó que, por primera vez, se destinó presupuesto específico para evaluaciones, pero todavía resulta insuficiente para abarcar todas las áreas. En Pachuca, aunque los recursos son mayores, el entrevistado expresó que se priorizan las evaluaciones en las áreas que están bajo más presión ciudadana, como servicios públicos, y se dejan fuera otros programas. Esta priorización refleja lo señalado por Stake (2010), quien apunta que los gobiernos locales tienden a focalizar los esfuerzos evaluativos en los temas más visibles o conflictivos.

d) Utilidad percibida de los resultados

En Actopan, la utilidad percibida de las evaluaciones es parcial. La entrevistada destacó que las evaluaciones que se hicieron les funcionaron para organizar mejor las áreas y para tener en la agenda el tema de seguridad pública. No obstante, también reconoció que tienen un problema ya que tienen que ir de la mano con el personal ya que ellos no se encuentran capacitados esto demuestra la brecha que existe entre las áreas encargadas de la evaluación y las ejecutoras de programas, lo que limita el impacto de los resultados.

En Pachuca, la percepción de utilidad es más positiva. El entrevistado subrayó que los resultados permiten ajustar proyectos y, en algunos casos, replantear prioridades. Sin embargo, también se admitió que los reportes no siempre son comprendidos por las áreas operativas, lo que coincide con el problema señalado en Actopan. Este hallazgo corrobora lo planteado por Sánchez (2019), quien afirma que la efectividad de la evaluación depende de la capacidad de los actores para interpretar y aplicar los resultados.

La diferencia central radica en que, en Pachuca, los resultados tienen un efecto más visible en la agenda municipal, mientras que en Actopan permanecen más ligados al cumplimiento formal. La comparación muestra que, aun cuando ambos municipios enfrentan limitaciones de capacidades, los usos y la utilidad de la evaluación varían según la cultura institucional y la magnitud de los recursos disponibles.

4.4 Reflexiones para el diseño y evaluación de políticas públicas

Los hallazgos permiten llegar a conclusiones que ofrecen reflexiones útiles para el diseño de políticas públicas más eficaces y con mayor legitimidad social. A continuación, se desarrollan las principales conclusiones, organizadas en torno a los ejes que guiaron la investigación.

4.4.1 La percepción de la evaluación en los municipios de Hidalgo

Uno de los hallazgos más significativos es que la percepción de la evaluación en los municipios de Hidalgo está profundamente condicionada por factores externos, principalmente los mandatos legales, los requerimientos de las auditorías y las presiones de los organismos fiscalizadores. En Actopan, esta percepción se manifestó claramente cuando la entrevistada explicó que la evaluación surgió “porque la Auditoría Superior empieza a pedir estos programas de evaluación” (Entrevistada Actopan, 2024). Esto muestra que la evaluación no se asume como un proceso de aprendizaje interno, sino como una obligación burocrática.

Por otro lado, en Pachuca la percepción, si bien también responde a exigencias institucionales, incorpora una visión más amplia que la vincula con la planeación y el

seguimiento de metas. Un entrevistado señaló que la evaluación permite tener claridad de si las metas del plan municipal se están cumpliendo, y si no, poder ajustar en el camino. Esta respuesta refleja una apertura mayor hacia la utilidad práctica de la evaluación.

Estas diferencias confirman lo señalado por Cabrero (2008), quien afirma que las capacidades institucionales influyen directamente en la forma en que los gobiernos municipales conciben la evaluación. Municipios con mayor tamaño, recursos y presión ciudadana, como Pachuca, suelen desarrollar percepciones más funcionales de la evaluación, mientras que en municipios medianos o pequeños predomina la visión de cumplimiento administrativo.

4.4.2 El uso de la evaluación: entre la obligación y la estrategia

Respecto al uso de la evaluación, los casos analizados revelan una aplicación limitada y diferenciada. En Actopan, la ausencia de evaluaciones en áreas sociales como programas de asistencia o desarrollo comunitario muestra que el uso de la evaluación sigue siendo marginal y fragmentado. El propio testimonio de la funcionaria, al señalar que “no se han hecho evaluaciones ni estatales ni municipales en programas sociales” (Entrevistada Actopan, 2024), refleja esta realidad.

En Pachuca, aunque la práctica es más recurrente, se observó que el uso de los resultados se orienta principalmente a fines estratégicos, como la justificación presupuestal. Los funcionarios reconocieron que los reportes de evaluación son útiles para solicitar recursos adicionales, porque nos permiten justificar con datos. En este sentido, la evaluación funciona más como una herramienta de gestión financiera que como un mecanismo de retroalimentación programática.

Esta situación se corresponde con lo expuesto por Merino (2016), quien advierte que, en México, la evaluación suele ser usada de manera estratégica por los gobiernos locales para reforzar sus capacidades de negociación política y presupuestal. Sin embargo, ello no significa que carezca de utilidad práctica: incluso un uso instrumental puede contribuir a visibilizar los programas y darles continuidad.

4.4.3 Factores que limitan la aplicación efectiva de la evaluación

Ambos casos coinciden en señalar limitaciones estructurales que dificultan la implementación efectiva de la evaluación. Entre los factores más mencionados destacan:

- Escasez de personal capacitado: en Actopan se destacó que sólo tres personas atienden el área responsable de evaluación, lo que provoca sobrecarga laboral y limita la calidad del trabajo.
- Falta de continuidad en la capacitación: en Pachuca se reconoció que existen procesos de formación, pero son esporádicos y carecen de seguimiento.
- Insuficiencia presupuestal: aunque en Actopan se destinó por primera vez un presupuesto específico para evaluación, éste resulta insuficiente; en Pachuca, los recursos son mayores, pero su aplicación se concentra en áreas visibles y políticamente sensibles.

Estos obstáculos confirman lo señalado por Aguilar Villanueva (2012), quien identifica la debilidad institucional como uno de los principales retos de la gestión municipal. Sin recursos humanos, financieros y técnicos adecuados, la evaluación difícilmente podrá consolidarse como un proceso sistemático.

4.4.4 La utilidad percibida de los resultados

El valor de la evaluación no sólo depende de su realización, sino también de la capacidad de los actores para interpretar y aplicar los resultados. En Actopan, aunque las evaluaciones realizadas sirvieron para organizar mejor ciertas áreas y poner en agenda la seguridad pública, persiste una brecha entre el área de evaluación y las áreas operativas.

En Pachuca, la utilidad percibida es mayor, ya que se reconoció que los resultados permiten ajustar proyectos y, en algunos casos, replantear prioridades. No obstante, el problema de comunicación entre evaluadores y ejecutores también está presente, lo que reduce el impacto de los hallazgos.

Este hallazgo es consistente con lo planteado por Sánchez (2019), quien sostiene que la efectividad de la evaluación no depende únicamente de la calidad técnica de los informes, sino de la capacidad de los actores para apropiarse de ellos. Sin apropiación, la evaluación corre el riesgo de convertirse en un ejercicio meramente formal.

4.4.5 Comparación general y aprendizajes

La comparación de ambos municipios permite extraer aprendizajes relevantes. En primer lugar, muestra que el tamaño, los recursos y la cultura institucional son variables clave para explicar las diferencias en percepción y uso de la evaluación. Pachuca, como capital del estado, cuenta con mayores recursos y capacidades que le permiten un uso más estratégico y funcional; Actopan, en cambio, refleja las limitaciones comunes a los municipios medianos, donde la evaluación sigue siendo una práctica incipiente.

En segundo lugar, ambos casos coinciden en que la evaluación todavía no se ha consolidado como un proceso de aprendizaje institucional. En Pachuca, aunque se reconoce su utilidad, se usa principalmente para justificar recursos; en Actopan, se asume como un requisito externo. Esto coincide con lo señalado por Weiss (1998), quien advierte que el tránsito de la evaluación como obligación a la evaluación como aprendizaje requiere tiempo, capacitación y cambios culturales.

En tercer lugar, los casos muestran que, a pesar de las limitaciones, existen áreas de oportunidad. Tanto en Pachuca como en Actopan, los funcionarios entrevistados reconocieron la necesidad de fortalecer la capacitación, asignar más recursos y fomentar la apropiación de los resultados. Estas demandas constituyen puntos de partida para una agenda de mejora. Finalmente, las conclusiones de esta investigación refuerzan la importancia de avanzar hacia una cultura de evaluación en los gobiernos municipales de Hidalgo. La evaluación no puede reducirse a una obligación burocrática ni a un instrumento de justificación presupuestal; debe concebirse como una herramienta estratégica para mejorar la calidad de las políticas públicas y fortalecer el pacto social entre ciudadanía y gobierno.

4.5 Factores que permiten fomentar la cultura de la evaluación

La cultura de la evaluación en los gobiernos municipales no surge de manera espontánea; por el contrario, es resultado de una combinación de factores institucionales, políticos, técnicos y organizacionales que permiten que la evaluación sea comprendida, valorada y usada dentro de las administraciones públicas. La literatura revisada a lo largo de esta tesis

señala que la consolidación de una cultura evaluativa requiere condiciones mínimas que garanticen continuidad, capacidades técnicas, marcos normativos sólidos y una orientación institucional hacia el aprendizaje y la mejora continua (Weiss, 1998; Aguilar, 2007; Zapata, 2015; Olvera, 2019; Gutiérrez, 2020).

En los casos analizados de Mérida, San Pedro Garza García, Querétaro y Zapopan se observa que una característica común es la existencia de un compromiso político explícito con la evaluación y la gestión basada en resultados. La voluntad política aparece como un elemento decisivo: cuando las autoridades municipales respaldan los procesos evaluativos, estos se institucionalizan, se asignan recursos y se articulan estructuras operativas para dar seguimiento a los resultados (Parsons, 2007; Rivas, 2020). Esto coincide con los hallazgos de Pachuca, donde las capacidades profesionales del personal y el respaldo normativo municipal favorecen la incorporación de prácticas evaluativas, en contraste con Actopan, donde la limitada especialización del personal y la escasez de lineamientos operativos restringen la adopción plena de evaluaciones.

Un segundo factor clave identificado por la literatura y los casos revisados es el fortalecimiento de capacidades técnicas. Tanto Zapata (2015) como Gutiérrez (2020) enfatizan que la evaluación sólo puede consolidarse cuando los servidores públicos cuentan con conocimientos metodológicos suficientes para analizar información, interpretar resultados y aplicarlos a la toma de decisiones. En municipios como Mérida y Querétaro, los procesos de capacitación continua han demostrado ser un mecanismo fundamental para profesionalizar equipos de planeación y evaluación. Los resultados del trabajo de campo muestran que Pachuca presenta avances importantes en este rubro, mientras que Actopan revela limitaciones significativas debido a la falta de formación especializada.

Otro factor esencial es la institucionalización mediante marcos normativos y estructuras permanentes, como lo destacan Olvera (2019) y Luna y Rojas (2020). La normatividad vigente ya sea a nivel estatal o municipal debe establecer con claridad la obligación de evaluar, los tipos de evaluación y los mecanismos de seguimiento. Los municipios más exitosos cuentan con unidades de evaluación, consejos ciudadanos o reglamentos internos que aseguran continuidad más allá de cambios de administración.

Los casos de San Pedro Garza García y Zapopan ejemplifican cómo la existencia de estructuras formales permite dar estabilidad a los procesos evaluativos, incluso frente a la rotación de personal.

Asimismo, la revisión de la literatura subraya la importancia de promover la participación ciudadana y la transparencia como mecanismos que fortalecen la legitimidad de la evaluación (Weiss, 1998; Rivas, 2020). El involucramiento de la ciudadanía, como en Zapopan con su Consejo Ciudadano de Evaluación, incrementa la confianza pública y genera presión para que las autoridades utilicen los hallazgos en la mejora de programas y políticas. En los municipios estudiados, Pachuca muestra avances en la publicación de informes y reportes de desempeño, mientras que Actopan evidencia un nivel reducido de interacción ciudadana en los procesos evaluativos.

Finalmente, un elemento transversal identificado en la literatura y en los casos analizados es la articulación entre evaluación, planeación y presupuesto, principio fundamental del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Como destaca la literatura (Aguilar, 2007; Olvera, 2019), cuando la evaluación se vincula directamente con la asignación de recursos públicos, la utilidad de los resultados aumenta y se incentiva su incorporación en la toma de decisiones. Mérida y Querétaro son ejemplos emblemáticos de cómo la articulación entre estas herramientas produce mejoras sostenidas en la gestión municipal.

CONCLUSIONES

El análisis de la percepción y uso de la evaluación de políticas públicas en los municipios de Pachuca y Actopan durante la administración 2024-2027 permite afirmar que la evaluación en Hidalgo se encuentra en una etapa intermedia entre el cumplimiento normativo y la consolidación de una cultura institucional basada en evidencia. El objetivo general de esta tesis analizar cómo se percibe y utiliza la evaluación en el ámbito municipal para identificar factores que permitan fomentar una cultura evaluativa se cumple al mostrar que, aunque existen avances diferenciales entre ambos municipios, persisten desafíos estructurales que limitan la incorporación plena de la evaluación como herramienta estratégica. Mientras Pachuca cuenta con capacidades técnicas más desarrolladas, perfiles profesionalizados y prácticas incipientes de uso instrumental de los resultados, Actopan evidencia un proceso más incipiente en el que la evaluación se vincula sobre todo a exigencias externas, con menor apropiación interna y mayores limitaciones técnicas y operativas. Así, el contraste entre ambos municipios muestra que la percepción y el uso de la evaluación no dependen únicamente de la normativa existente, sino de las trayectorias institucionales, la profesionalización del personal y la disponibilidad de recursos.

Respecto al primer objetivo específico comprender desde la teoría la función y aportes de la evaluación en administraciones municipales el estudio confirma que esta es fundamental para mejorar la gestión pública, optimizar recursos, promover la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas. Autores como Weiss, Stake, Parsons, Aguilar Villanueva y Olvera coinciden en que la evaluación permite identificar qué funciona y qué no en la política pública, y que su institucionalización es clave para generar aprendizaje organizacional. Los hallazgos empíricos muestran que, aunque ambos municipios reconocen la importancia conceptual de la evaluación, su apropiación práctica es desigual. En Pachuca, los funcionarios vinculan la evaluación con la posibilidad de ajustar programas y mejorar servicios; en Actopan, se reconoce su valor, pero aún predomina una concepción administrativa impulsada por auditorías externas.

El segundo objetivo analizar avances nacionales y casos de éxito para identificar factores que contribuyen a consolidar la evaluación municipal permitió contrastar los casos locales con experiencias como Mérida, San Pedro Garza García, Querétaro y Zapopan. Estos municipios han logrado institucionalizar procesos evaluativos gracias a la profesionalización del personal, la voluntad política, el diseño normativo claro, la participación ciudadana y la vinculación entre planeación, presupuesto y evaluación. Estos factores son escasos o parciales en Actopan y presentes de forma incipiente en Pachuca. Al compararlos con los resultados de Hidalgo, se confirma que la evaluación requiere continuidad institucional, capacidades técnicas robustas y marcos que trasciendan administraciones, elementos aún débiles en ambos casos analizados.

En relación con el tercer objetivo establecer una metodología adecuada para conocer la percepción de los funcionarios municipales la investigación demostró que el enfoque cualitativo fue pertinente. Las entrevistas semiestructuradas permitieron capturar significados, experiencias y tensiones que no serían visibles mediante métodos cuantitativos. El contenido narrativo evidenció que la evaluación es interpretada de manera distinta dependiendo del contexto institucional, la trayectoria profesional del personal y las presiones externas existentes. La metodología permitió identificar no solo prácticas formales, sino también usos informales, resistencias, omisiones y estrategias de adaptación institucional frente a los procesos evaluativos.

El cuarto objetivo identificar obstáculos políticos, administrativos y técnicos permitió evidenciar que en ambos municipios persisten limitaciones que impiden consolidar una evaluación efectiva. Entre estos obstáculos destacan la falta de profesionalización del personal operativo, la carga excesiva de trabajo de las áreas de planeación, la escasez de incentivos internos, la dependencia de auditorías para impulsar la evaluación, la falta de continuidad institucional y la ausencia de metodologías sólidas para elaborar indicadores confiables. Actopan presenta mayores barreras debido a la falta de recursos humanos y técnicos; Pachuca, aunque con mejores capacidades, enfrenta retos derivados de la discontinuidad formativa y la falta de integración plena de la evaluación en todos los niveles de gobierno. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por autores

como González, Luna y Rojas, quien sostienen que las capacidades municipales deben construirse de manera sostenida y no depender de perfiles individuales.

Finalmente, respecto al quinto objetivo proponer estrategias para fomentar la cultura de evaluación los resultados sugieren que es necesario avanzar hacia la creación de mecanismos institucionales permanentes, fortalecer la capacitación continua, vincular la planeación con el presupuesto, impulsar sistemas de información confiables y promover la evaluación como una práctica cotidiana y no únicamente como una obligación externa. Se requiere, además, fomentar la apropiación interna de los resultados, generar incentivos positivos para su uso, profesionalizar a las áreas operativas y consolidar equipos técnicos que permitan dar continuidad a los procesos evaluativos más allá de los cambios de administración. Las experiencias de Pachuca y Actopan muestran que, cuando los resultados se utilizan, pueden generar mejoras en la gestión pública, como ajustes operativos o adopción de modelos innovadores; sin embargo, sin una cultura institucional consolidada, estas mejoras son parciales y no sostenibles.

En conjunto, esta investigación demuestra que la evaluación en el ámbito municipal de Hidalgo se encuentra en un proceso de consolidación incompleto, marcado por avances diferenciados, limitaciones estructurales y oportunidades claras para fortalecer la gestión pública. La transición de una evaluación vista como requisito administrativo hacia una herramienta estratégica dependerá de la capacidad de los municipios para institucionalizar prácticas evaluativas, formar cuadros técnicos profesionales, asignar recursos suficientes y promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo. Sólo entonces la evaluación podrá contribuir plenamente a mejorar la calidad de vida de la población, objetivo último de toda política pública municipal.

REFERENCIAS

- Aguilar, C. (2017). *Evaluación de políticas públicas. Una aproximación*. Casa de Libros Abiertos.
- Aguilar, J. (2020). *Evaluar para transformar: la gestión pública en México*. Red de Políticas Públicas.
- Aguilar, L. (2010). *La evaluación de las políticas públicas en México: entre la rendición de cuentas y la utilidad práctica*. *Revista de Administración Pública*, (45), 23–41.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2012). *La hechura de las políticas públicas*. Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2012). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez, P. (2020). *Evaluación de programas públicos en entornos complejos: reflexiones metodológicas*.
- Ávila García, P. (2021). *¿Qué puede evaluar el gobierno? Una guía conceptual y práctica*. Red Interamericana de Evaluación.
- Ayuntamiento de Actopan. (2024). *Plan Municipal de Desarrollo 2024–2027*.
- Ayuntamiento de Mérida. (2022). *Evaluación del Programa “Mérida me mueve”*.
- Ayuntamiento de Mérida. (2023). *Informe de gestión 2022–2023*.
- Ayuntamiento de Pachuca de Soto. (2020). *Plan Municipal de Desarrollo 2020–2024*.
- Ayuntamiento de Querétaro. (2023). *Reporte anual de resultados*.
- Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (2023). *Portal de innovación gubernamental*.
- Ayuntamiento de Zapopan. (2023). *Consejo Ciudadano de Evaluación*.

- Bustelo, M. (2001). *La evaluación de las políticas públicas: teoría y práctica en el contexto europeo*. Editorial Complutense.
- Cabrero, E. (2008). *Los municipios y sus capacidades institucionales: desafíos para la gestión pública local*. CIDE.
- Cabrero, E. (2019). *Capacidades institucionales para la evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- CAF. (2016). *La evaluación de políticas públicas*. Scioteca.
- Cámara de Diputados. (2020). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*.
- Cámara de Diputados. (2021). *Ley General de Desarrollo Social*.
- Cámara de Diputados. (2023). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Cámara de Diputados. (2023). *Ley de Planeación*.
- Cámara de Diputados. (2024). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*.
- Carden, F. (2009). *Del conocimiento a la política: aprovechando al máximo la investigación para el desarrollo*. SAGE Publications.
- Casanova, M. A. (2002). *La evaluación educativa: concepto, funciones y tipos*. Narcea Ediciones.
- CIDE. (2018). *La evaluación de políticas públicas: enfoques teóricos y realidades*.
- CONAM. (2023). *Buenas prácticas en la gestión municipal*.
- CONEVAL. (2019). *Guía para el diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación de programas sociales*.
- CONEVAL. (2020). *Metodología de evaluación de programas sociales*.

- Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo. (2023). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo*.
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo. (2023). *Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo*.
- Congreso del Estado de Hidalgo. (2022). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo*.
- Congreso del Estado de Hidalgo. (2023). *Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo (LOMEH)*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). *Metodología de evaluación de programas sociales*.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). *Investigación empírica actual sobre el uso de la evaluación*. *Review of Educational Research*, 56(3), 331–364.
- Cruz, J. (2019). *Métodos cualitativos en la evaluación de políticas públicas*. *Ensayos Sociales*.
- Dunn, W. N. (2004). *Análisis de políticas públicas* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Freeman, H. (1980). *Modelos de evaluación: puntos de vista sobre la evaluación educativa y de servicios humanos*. Kluwer-Nijhoff.
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2024). *Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Hidalgo*.
- Gómez, R. (2018). *Evaluaciones mixtas: hacia un enfoque integrado en la gestión pública*.
- Gómez, R., & Martínez, D. (2021). *Evaluación económica de programas sociales: aportaciones y retos*. *Revista Evaluación y Sociedad*.

- González, L. (2019). *La importancia de la evaluación de políticas públicas en los gobiernos locales*. *Revista de Administración Pública*, 54(2), 45–62.
- González, L. (2020). *La evaluación como herramienta de aprendizaje institucional*. Instituto Nacional de Evaluación de Políticas Públicas.
- González, M. (2018). *Percepción y realidad social: una aproximación teórica*. Editorial Académica Española.
- González, M. (2019). *La evaluación de políticas sociales en México: avances y desafíos*. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(236), 45–70.
- González, M. (2020). *Evaluación de políticas públicas: capacidades institucionales en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- González, M. (2020). *Diseño metodológico para la evaluación de políticas públicas: una propuesta práctica*.
- González, R. (2019). *Evaluación de programas sociales en municipios mexicanos: retos y limitaciones*. *Revista Iberoamericana de Políticas Públicas*, (12), 101–125.
- Guerrero, J., & Rojas, E. (2018). *La evaluación de políticas públicas en México: desafíos y perspectivas*.
- Gutiérrez, M. A. (2020). *Evaluación de políticas públicas en gobiernos subnacionales: una revisión crítica*. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 9(1), 115–135.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, J., & Salazar, P. (2020). *Planeación y evaluación municipal en México: retos y perspectivas*. *Revista de Estudios en Administración Pública*.
- IMPLAN Zapopan. (2021). *Informe de evaluación de programas municipales*.

- INAFED. (2021). *Guía para la elaboración de planes municipales de desarrollo*.
- INAFED. (2023). *Red Nacional de Instancias Municipales de Planeación*.
- INEGI. (2022). *Evaluación municipal en México: diagnóstico y retos*.
- Instituto Estatal Electoral de Hidalgo (IEEH). (2023). *Informe de evaluación del desempeño de los municipios en materia de seguridad pública*.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2023). *Guía para la evaluación municipal*.
- Johnson, K., Greenseid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). *Investigación sobre el uso de la evaluación: una revisión de la literatura empírica de 1986 a 2005*. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377–410.
- Lasswell, H. D. (1951). *La orientación de las políticas*. En D. Lerner & H. D. Lasswell (Eds.), *Las ciencias de la política: desarrollos recientes en alcance y método* (pp. 3–15). Stanford University Press.
- López, A. (2019). *La evaluación en la gestión pública: usos, alcances y desafíos*. *Revista de Evaluación y Políticas Públicas*, 6(2), 45–58.
- López, J. (2015). *Evaluación de políticas públicas: enfoques y métodos*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- López, M., & Ramírez, C. (2023). *Evaluación de programas sociales municipales: un análisis desde la experiencia hidalguense*. *Revista Digital de Ciencias Sociales*, 17(3), 45–66.
- López, M., & Ramírez, J. (2023). *Evaluación de políticas públicas municipales: fundamentos, retos y propuestas*.
- Luna, C., & Rojas, F. (2020). *Capacidades institucionales para la evaluación en gobiernos locales de México*. *Gestión y Política Pública*, 29(2), 305–335.

- Luna, J., & Rojas, A. (2020). *Capacidades institucionales y evaluación en gobiernos locales*. *Revista de Estudios de la Administración Pública*, 8(1), 55–74.
- Luna, M., & Rojas, P. (2020). *La evaluación de políticas públicas desde una perspectiva cualitativa*. *Estudios Sociales*, 28(52), 1–20.
- Martínez, J. (2018). *Evaluar para mejorar: función técnica de la evaluación en las políticas públicas*. Observatorio de Buen Gobierno.
- Martínez, J. (2021). *Entrevista cualitativa en estudios de administración pública: fundamentos y aplicaciones*. *Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales*, 10(36), 233–250.
- Méndez, A. (2022). *Capacidades locales para la evaluación de políticas públicas: retos y perspectivas*. *Ensayos de Administración Pública*.
- Merino, M. (2016). *Evaluar para mejorar: reflexiones sobre la evaluación de políticas públicas en México*. *Gestión y Política Pública*, 25(2), 201–229.
- Meza, O. (2017). *Evaluación y uso de resultados en gobiernos locales: retos y perspectivas*. *Revista Gestión Pública Municipal*, 3(1), 15–34.
- Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2020). *Guía de evaluación de resultados de políticas públicas*.
- Monnier, E. (1995). *Evaluación de las políticas públicas*. PUF.
- Morales, D. (2021). *Los usos políticos de la evaluación de políticas públicas*. Red de Estudios en Políticas Públicas.
- Olvera, T. (2024). *Aspectos teóricos de la evaluación de las políticas públicas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Olvera, T. (2019). *Avances y retos de la evaluación de políticas y programas públicos en Hidalgo, México*. *Revista Inclusiones: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 6, 72–94.

- ONU. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe de progreso*.
- Osuna, J., & Márquez, M. (2000). *La evaluación de programas sociales: teoría y práctica*. Siglo XXI Editores.
- Parsons, W. (2007). *Política pública: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. FLACSO–UNAM.
- Patton, M. Q. (2008). *Evaluación enfocada en la utilización* (4.^a ed.). SAGE Publications.
- Pérez, L. (2021). *Evaluación de impacto en programas sociales: una mirada crítica a los métodos experimentales*.
- Pérez, M. (2020). *Evaluación participativa: una herramienta para la justicia social*. Foro Latinoamericano de Evaluación.
- Pérez Yruela, M. (2020). *La rendición de cuentas como fundamento de la evaluación pública. Evaluación del Estado y Sociedad*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). *Agenda 2030 y presupuestos públicos*.
- Ramírez, C. (2020). *Ciudadanía y evaluación: vínculos para la participación activa*. *Revista Ciudad y Políticas*, 5(1), 30–47.
- Ramírez, L. (2018). *Competencias del evaluador de políticas públicas: una mirada desde la práctica*. *Revista Evaluar*.
- Reyes, A. (2022). *Autonomía municipal en México: análisis constitucional y funcional*.
- Reyes, H. (2022). *La evaluación del gasto público en los municipios: estudio de caso en Hidalgo*. Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos.
- Rivas, F. (2020). *La evaluación como estrategia para la mejora del Estado*. *Cuadernos de Evaluación Pública*.

- Rodríguez, M. (2020). *La evaluación en el ciclo de políticas públicas: teoría y práctica en México*.
- Rodríguez, N. S. (2019). *Tendencias actuales en la evaluación de políticas públicas*. Dialnet.
- Ruiz, A. (2019). *Evaluación ex ante en la planificación gubernamental: más allá de la intuición*. Observatorio Latinoamericano de Evaluación.
- Sánchez, F. (2019). *Cultura institucional y evaluación de políticas públicas en gobiernos locales*. *Revista de Estudios Políticos*, (65), 87–112.
- Sánchez, F. (2021). *Cultura evaluativa y fortalecimiento institucional en América Latina*. Fundación para la Evaluación de Políticas Públicas.
- Sánchez, P. (2019). *Resistencia institucional a la evaluación: un análisis crítico*.
- Scriven, M. (1967). *La metodología de la evaluación*. En R. Tyler, R. Gagné y M. Scriven (Eds.), *Perspectivas de la evaluación del currículo*. Rand McNally.
- Secretaría de Contraloría del Estado de Hidalgo. (2022). *Lineamientos para la evaluación del desempeño municipal*.
- Secretaría de Gobernación. (2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Presupuesto basado en resultados*.
- Secretaría de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo. (2023). *Manual de evaluación para municipios*.
- Secretaría de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo. (2024). *Manual de indicadores de desempeño*.

- Secretaría de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo. (2024). *Informe de avances del presupuesto basado en resultados*.
- SHCP. (2019). *Lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño*.
- Stake, R. (2010). *Evaluación basada en estándares y evaluación receptiva*. SAGE.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2012). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.
- Tamayo Sáez, M. (1997). *La evaluación de programas públicos*. Tecnos.
- Torres, A. (2022). *Transparencia y participación ciudadana en los municipios de Hidalgo: una evaluación crítica*.
- Torres, P. (2022). *La planeación y evaluación como ejes de la administración municipal efectiva*. Red de Investigación Municipal.
- Trejo-Ocampo, C. A. (2020). *Evaluación de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas: el caso del IMJUVE*. El Colegio de la Frontera Norte.
- Valdés, M. (2019). *Diseño e implementación de programas públicos: ¿por qué evaluar ambos?* *Revista Política y Evaluación*.
- Vargas, L. (2018). *Evaluación participativa: una vía para democratizar las políticas públicas*. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*.
- Vázquez, I. (2023). *Gobierno local y marco normativo: estudio del municipio en Hidalgo*. Instituto Estatal de Estudios Municipales.
- Vázquez, R. (2023). *La calidad de los servicios públicos municipales: indicadores y métodos de evaluación en contextos locales*. *Revista Gestión Pública Municipal*, 5(1), 22–39.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluación: métodos para estudiar programas y políticas*. Prentice Hall.

Yoma, S. M. (2023). *Criterios e indicadores para evaluar mecanismos de participación ciudadana desde el enfoque de derechos humanos. GAPP. Revista de Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (30), 1–25.

Zapata, L. (2015). *Obstáculos para la utilización de la evaluación en el sector público en México. Gestión y Política Pública*, 24(1), 3–36.