



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Principales factores asociados al uso instrumental de la  
evaluación externa de los programas presupuestarios  
federales en México, periodo 2007-2013.**

TESIS

Que para optar por el grado de:  
Doctora en Ciencias Políticas y Sociales

PRESENTA:

Jaqueline Esperanza Meza Urías

Tutor principal:

Dr. Carlos Welti Chanes, Instituto de Investigaciones Sociales

Miembros del Comité Tutor:

Dra. Marcela Astudillo Moya, Instituto de Investigaciones Económicas

Dr. Guillermo Farfán Mendoza, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Miembros del Jurado:**

Dra. Myriam Cardozo Brum

Dr. Carlos Hernández Alcántara

**Agradecimientos:**

A mi esposo y mis hijos, por su amor.

A mis amigos.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL USO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA..	22
1.1. EL USO INSTRUMENTAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DESDE EL NEO-INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL (NIO).....	23
1.2. FACTORES QUE INFLUENCIAN O LIMITAN EL USO INSTRUMENTAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DESDE LA TEORÍA DE LA EVALUACIÓN .....	25
1.3. MODELO ANALÍTICO .....	51
1.4. METODOLOGÍA .....	52
CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DEL USO INSTRUMENTAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA EN MÉXICO.....	69
2.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS A NIVEL INTERNACIONAL .....	69
2.2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS EN MÉXICO	75
2.3. ANÁLISIS DEL PROCESO QUE SIGUEN LAS EVALUACIONES EXTERNAS EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES MEXICANAS.....	78
2.4. FUNCIONAMIENTO DEL “MECANISMO PARA EL SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES, DE MEJORA DERIVADOS DE INFORMES Y EVALUACIONES EXTERNAS A PROGRAMAS FEDERALES”:	88
2.5. ESTADO ACTUAL DEL USO INSTRUMENTAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES EN MÉXICO.....	91
2.5.1. SELECCIÓN DE RECOMENDACIONES COMO ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM) .....	91
2.5.2. NIVEL DE SELECCIÓN DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM) .....	92
2.5.3. NIVEL DE CONCLUSIÓN DE LOS ASM POR DEPENDENCIAS Y ENTIDADES FEDERALES.....	95

CAPÍTULO 3. PRINCIPALES FACTORES ASOCIADOS AL USO INSTRUMENTAL LIMITADO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES EN MÉXICO.	97
3.1. FACTORES ORGANIZACIONALES	112
3.2. FACTORES HUMANOS O PERSONALES	115
3.3. FACTORES POLÍTICOS Y/O CULTURALES	119
3.4. FACTORES NORMATIVOS	121
3.5. FACTORES DE LA CALIDAD	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	136
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	144
TABLAS Y FIGURAS	147
APÉNDICE 1. RELACIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD REALIZADAS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS FEDERALES	160
APÉNDICE 2: TRASCIPCIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD REALIZADAS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS FEDERALES	161
APÉNDICE 3: RELACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS FEDERALES CONSULTADOS EN EL PILOTEO DEL CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS USUARIOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES	168
APÉNDICE 4. FORMATO DE CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS PÚBLICOS USUARIOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES EN MÉXICO	169
APÉNDICE 5. RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A FUNCIONARIOS PÚBLICOS USUARIOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES	184
5.1. FACTORES ORGANIZACIONALES	190
5.2. FACTORES HUMANOS O PERSONALES	229

5.3. FACTORES POLÍTICOS Y/O CULTURALES .....	280
5.4. FACTORES NORMATIVOS .....	308
5.5. FACTORES DE LA CALIDAD .....	331
APÉNDICE 6. COSTO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES EN MÉXICO, PERIODO 2008-2013.....	351
APÉNDICE 7. CONCENTRADO DEL NÚMERO DE EVALUACIONES, SEGÚN EL TIPO, PERIODO 2007-2013 .....	352

## INTRODUCCIÓN

Desde la década de los setenta a nivel mundial se iniciaron las primeras reformas administrativas en los gobiernos nacionales buscando hacer a las burocracias más eficientes, eficaces y legítimas, bajo el discurso de hacer un mejor uso de los recursos públicos y generar mayores beneficios para la sociedad.

Según Cejudo (2001) los primeros ejemplos se pueden observar en países como Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido, en los que los grupos políticos en turno empezaron a importar conceptos gerencialistas de la empresa privada con la idea de responder a las expectativas de una sociedad que estaba cuestionando la eficiencia del modelo de estado benefactor.

Esta gran ola de ideas gerencialistas en el sector público fue denominada, desde el punto de vista teórico, como el *New Public Management* (en inglés) o la Nueva Gerencia Pública, la cual integraba herramientas de gestión basadas en la toma de decisiones racionales, tales como la descentralización administrativa, la planeación estratégica de largo plazo, autonomía de gestión, desregulación interna y externa, la evaluación por resultados, entre otros (Mejía, 2005).

Según organismos internacionales financiadores de países en desarrollo, el uso de estas herramientas racionalistas en la toma de decisiones públicas podía convertirse en una buena vía para mejorar el uso de los recursos públicos y por ende contribuir a mejorar los niveles de vida de las personas.

Fue así que desde los años noventa en México se iniciaron los primeros esfuerzos, desde el gobierno federal, para integrar en un programa social de combate a la pobreza el concepto de evaluación por resultados<sup>1</sup>, buscando que ésta aportara información que permitiera mejorar el diseño, la gestión y los resultados del programa y de esa manera lograr mayores impactos en la población beneficiada con el mismo.

Si bien la evaluación por resultados ha avanzado en su institucionalización dentro de las dependencias y entidades del gobierno federal mexicano, y en menor medida de los gobiernos estatales y municipales, pues existe el andamiaje normativo que le da sustento y que mueve el

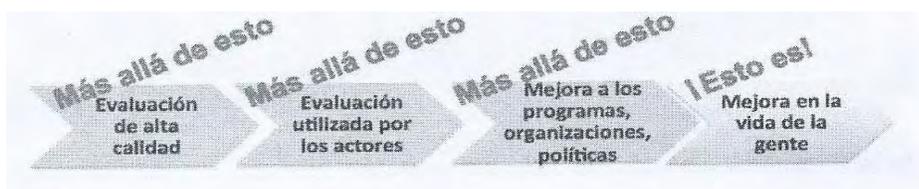
---

<sup>1</sup> El programa está a cargo de una Coordinación Nacional dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social. En ese momento se denominaba “Progresá”, ahora se llama “Prospera”.

aparato burocrático, asimismo, los funcionarios públicos la han insertado en sus rutinas de trabajo como una actividad que debe ser atendida de manera anual<sup>2</sup>, no queda claro si se está logrando el fin último de la evaluación, que es ayudar a mejorar los niveles de bienestar de las personas en condiciones de pobreza.

Para alcanzar este objetivo, organismos internacionales señalan que, primero, se debe contar con evaluaciones de calidad; en segundo término, la evaluación debe ser utilizada por los actores que participan en la toma de decisiones; subsecuentemente, esa toma de decisiones debe contribuir a mejorar el desempeño de programas o políticas, y finalmente, se debe lograr mejorar la vida de la gente (Ver la figura 1).

**Figura 1. Fin último de la evaluación por resultados**



Fuente: EvalPartners (2015, p.3)

Sin embargo, y retomando la figura anterior, tanto a nivel internacional como en México, no existe evidencia suficiente que demuestre que siguiendo esta relación causal entre las etapas del modelo se pueda lograr mejorar los niveles de bienestar de las personas a nivel país. En la bibliografía especializada solamente se han encontrado estudios de caso donde la información de la evaluación externa ha ayudado a modificar algún aspecto del diseño u operación de programas o de sus resultados<sup>3</sup>.

En el caso de México, es el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) el que sistematiza los cambios y mejoras que realizan las dependencias y

<sup>2</sup> Entre 2007 y 2013 el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), como dependencia coordinadora de la evaluación externa de programas sociales, ejerció un presupuesto de más de \$1,000 millones de pesos para institucionalizar una cultura de evaluación en México y las dependencias y entidades del gobierno federal han destinado recursos por más de 300 millones de pesos en este periodo para actividades de evaluación externa.

<sup>3</sup> Ver el documento "Evaluaciones que marcan la diferencia" publicado por EvalPartners en el 2016.

entidades a los programas o políticas de desarrollo social a partir de los Aspectos Susceptibles de Mejora que estas últimas comprometen como resultado de las evaluaciones externas realizadas<sup>4</sup>.

Sin embargo, se ha observado que no todos los Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos por las dependencias y entidades federales son implementados en su totalidad dentro de los programas o políticas de manera que se pueda ayudar a mejorar sus resultados. Según datos del Coneval entre 2007 y 2013 los funcionarios públicos reportaron un nivel de conclusión de los Aspectos de Mejora de programas de desarrollo social de alrededor del 60%.<sup>5</sup>

Adicionalmente, según el Coneval (2014) el porcentaje de recomendaciones, derivadas de evaluaciones externas realizadas a programas sociales en el periodo 2012-2013, que fueron seleccionadas como Aspectos Susceptibles de Mejora fue del 46%<sup>6</sup>.

A partir de lo anterior, en esta investigación doctoral se afirma que el nivel de uso o utilización de la información de las evaluaciones externas de programas presupuestarios federales en México es limitado. Es por ello, que en esta tesis se busca indagar, en primer lugar, sobre las razones por las que los funcionarios públicos federales no usan más ampliamente la información de la evaluación externa para ayudar a mejorar el desempeño de programas presupuestarios. Asimismo, se pretende conocer la opinión que tienen dichos funcionarios públicos respecto a esas razones por las que el uso de la evaluación externa es limitado. Finalmente, se pretende analizar aquellas razones que están más asociadas con el uso limitado de la información de la evaluación externa.

Para ello, este proyecto de investigación se dividió en tres capítulos principales y un apartado de conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo 1 se exponen los dos enfoques teóricos que nos ayudan a entender las razones del uso instrumental limitado de la evaluación externa, el Neo-Institucionalismo Organizacional (NEIO) y la Teoría de la Evaluación. En el caso del NEIO, este enfoque teórico brinda un gran paraguas que nos ayuda a comprender cómo funcionan herramientas gerencialistas como “la evaluación por resultados” en instituciones burocráticas.

---

<sup>4</sup>Las mejoras realizadas a los programas de desarrollo social las clasifica en: corregir actividades o procesos del programa, modificar apoyos del programa, reorientar sustancialmente el programa, adicionar o reubicar el programa y suspender el programa.

<sup>5</sup> Este cálculo se hizo con base en información obtenida del Coneval mediante solicitud No. 2023700007915

<sup>6</sup> Este es el primer dato público disponible de este indicador.

Primero, según los autores, al ser la evaluación por resultados un mito institucionalizado en la sociedad, cuando ésta es adoptada al interior del gobierno, en ocasiones la evaluación se convierte en un “ritual ceremonial”, en la que hacia el exterior se siguen los procedimientos y normas establecidas por la evaluación, pero al interior de la burocracia, la evaluación se adopta de manera flexible y ambigua, predominando las relaciones informales y de coordinación entre las áreas para dar cumplimiento con la misma.

Es decir, que aunque los funcionarios públicos se comprometen a concluir los Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados, en ocasiones lo hacen por cumplir con el trámite requerido por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa en México (SHCP, SFP y el Coneval), sin embargo, al momento de implementarlos dentro de los programas presupuestarios de las dependencias y entidades no siempre se toma con la misma formalidad.

Asimismo, aunque en el proceso institucional que siguen las evaluaciones externas en las dependencias y entidades se establece que los funcionarios de distintas áreas deben cumplir con un rol específico, en ocasiones estos roles no se cumplen, lo que podría estar afectando que se tengan los resultados esperados de la evaluación externa.

Adicionalmente, de las entrevistas a profundidad realizadas a funcionarios públicos federales se derivó que existían otras razones por las que podría existir un uso instrumental limitado de la evaluación externa, mismo que podría ser explicado por otros aspectos, además de la existencia o ausencia de sanciones e incentivos para que los funcionarios cumplieran con sus roles o actividades asignadas, tales como la calidad que tenían las evaluaciones, las características personales de los evaluadores externos y los usuarios de las evaluaciones, o el apoyo que se brindaba a las evaluaciones al interior de las dependencias y entidades, los organizacionales, entre otros, los cuales no eran abordados ni operacionalizados por el NEIO.

Fue por ello, que se consideró más adecuado tratar de analizar la realidad del uso limitado de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México desde la teoría de la evaluación. Dentro de este enfoque teórico se encontraron dos grandes posturas: los autores que trataban de explicar los factores que limitaban el uso de la evaluación externa<sup>7</sup> y los autores que

---

<sup>7</sup> Dentro de la revisión de la bibliografía especializada se encontraron estudios sobre el uso de la información derivada de estudios de las ciencias sociales y sobre el uso de las medidas de mejoramiento del desempeño. Se encontró que estas tres áreas compartían semejanzas respecto a los factores que limitaban su uso instrumental, es decir, para mejorar la toma de decisiones.

buscaban promover un mayor uso de la evaluación como herramienta de mejora de la gestión pública.

Este enfoque teórico divide el estudio de la evaluación en tres grandes apartados: el método, que se refiere a la parte técnica de la evaluación, a los conceptos técnicos, a los términos de referencia, entre otros aspectos; los valores, que se refiere a la racionalidad que posee el evaluador al momento de realizar el trabajo de evaluación, a sus creencias, a sus prejuicios, entre otros; y finalmente el uso de la evaluación, que se refiere a la incorporación de la información generada por la evaluación externa al proceso de toma de decisiones que ayude a mejorar el diseño, la gestión y los resultados de los programas que permitan en el largo plazo mejorar los niveles de vida de las personas, reconociendo que los tres están interrelacionados.

En el Capítulo 2, se exponen los principales antecedentes de la evaluación por resultados a nivel internacional, denotando que los primeros avances se registraron en Nueva Zelanda, Gran Bretaña y Australia, a partir de la quiebra del estado de bienestar y del cuestionamiento hacia las prácticas de gestión burocráticas. Posteriormente, se hace un recuento de los esfuerzos que han realizado los distintos organismos internacionales para impulsar a la evaluación por resultados e institucionalizarla en sus países miembros como una vía para el desarrollo.

Asimismo, se integraron los antecedentes de la evaluación por resultados en México, destacando que fue a partir de la administración Zedillista (1994-2000) donde se registraron los primeros avances en materia de evaluación, específicamente con la creación del programa “PROGRESA” en el año 1997, en el que se introdujo el concepto de *evaluación por resultados* como una de las funciones principales que debería desarrollar la “Coordinación Nacional” a cargo del Programa para conocer su impacto y retroalimentar su operación.

Posteriormente, se crea todo el marco institucional para atender el tema de evaluación de programas sociales y para la medición de la pobreza, con la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). Destacando que fue hasta el 2007 en que se institucionalizó en toda la Administración Pública Federal la evaluación externa de programas presupuestarios federales como una obligación que debía atenderse de manera permanente.

En un tercer apartado, se muestra el proceso que al interior de las dependencias y entidades siguen las evaluaciones externas, desde que se publica el Programa Anual de Evaluación, la elaboración de las evaluaciones y su posterior difusión en las páginas de Internet de las

instituciones burocráticas, hasta la conclusión de los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas presupuestarios.

Finalmente, se integró en este apartado el estado actual del uso instrumental de la evaluación externa en México, aportando datos duros sobre el porcentaje de selección de recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de los programas, así como el nivel de conclusión de los mismos.

En el Capítulo 3, se analizan los factores que para el caso de las instituciones burocráticas mexicanas están afectando el uso instrumental de la evaluación externa, a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a funcionarios públicos federales que participan en los procesos de las evaluaciones externas al interior de las dependencias y entidades del gobierno federal, buscando explorar cuales factores están más asociados con el uso instrumental limitado de la evaluación externa.

Finalmente, en el apartado de conclusiones y recomendaciones se señalan los principales hallazgos obtenidos en el proyecto de investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, la evaluación por resultados, al igual que otras herramientas de la caja de herramientas conocida como *New Public Management* ha sido muy socorrida por burócratas y políticos a nivel mundial. De ahí que en las últimas dos décadas se haya pretendido usarla para lograr diferentes objetivos, entre los que se encuentran: mejorar la toma de decisiones públicas basada en el uso de evidencias; vincularla al presupuesto con el fin de hacer más eficiente el gasto público; hacer más transparente el uso de los recursos públicos y para rendir cuentas a la sociedad. (*EvalPartners* (2016); Cardozo (2012); Coneval (2012); Montiel (2011, p.32), Bouzas (2011), Sosa (2011).

Sin embargo, el fin último de la evaluación, según lo señalan documentos oficiales de organismos internacionales y nacionales, es contribuir a mejorar el nivel de vida de la población.

Si bien varios países ya cuentan con una política nacional de evaluación, tales como Canadá, Estados Unidos, Suiza, Alemania, Japón, Malasia, Sudáfrica, Ucrania, Chile, Costa Rica, Colombia, México, entre otros<sup>8</sup>, en los cuales se han realizado importantes esfuerzos para incrementar las capacidades institucionales, herramientas, instrumentos, metodologías y/o técnicas en esta actividad, no parece claro si se está logrando el fin último de la evaluación, es decir, el contribuir a mejorar el nivel de vida de las sociedades mediante la incorporación de la información de la evaluación en el proceso de toma de decisiones públicas, es decir que se haga uso instrumental efectivo de la misma.

En el caso de México, si bien se tienen importantes avances en materia de cultura de la evaluación en las dependencias y entidades federales y se han ampliado las capacidades gubernamentales en este tema, no existe evidencia suficiente de que los resultados de las evaluaciones externas se estén efectivamente usando para mejorar el diseño, operación y resultados de los programas presupuestarios que redunden en un mejor nivel de vida de la población.

Según datos publicados por el Coneval, entre 2007 y 2013 se realizaron alrededor de 2,700 evaluaciones<sup>9</sup>, de distintos tipos, a programas presupuestarios federales: de diseño, específicas de

---

<sup>8</sup> Según Rosenstein (2013) existen otros países que, aunque no tienen una política nacional de evaluación, realizan esta actividad de manera rutinaria dentro del gobierno o que están trabajando para tener la legislación en la materia, tales como: Nueva Zelanda, Reino Unido, Noruega, Senegal, Francia, Suecia, España, entre otros

<sup>9</sup> Dicha cifra se obtuvo de la base de datos que publica en su página de internet el CONEVAL. Para el cálculo se realizó una sumatoria sencilla del total de evaluaciones publicadas en dicha base de datos.

desempeño, de consistencia y resultados, de impacto, estratégicas, y de desempeño. Derivado de dichas evaluaciones, en el mismo periodo, las dependencias y entidades se comprometieron a cumplir más de 3,000 Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) para fortalecer aspectos del diseño u operación de sus programas presupuestarios<sup>10</sup>.

Sin embargo y de acuerdo con información obtenida mediante solicitud de información al Coneval, se calculó que para el periodo 2010-2014<sup>11</sup> se registró un nivel de conclusión promedio, de los ASM específicos e institucionales del 66%<sup>12</sup>.

En lo que se refiere a los ASM de tipo interinstitucional e intergubernamental las dependencias coordinadoras de la evaluación externa a nivel nacional hasta el 2015 (Coneval, SFP y SHCP) no tienen información registrada sobre su nivel de cumplimiento, ya que al realizar distintas solicitudes de información al Coneval, a la SFP<sup>13</sup>, y a la Comisión de Desarrollo Social de la Sedesol, dichas dependencias contestaron que “o no es competencia de las dependencias y/o entidades el seguimiento de dichos Aspectos o que no cuentan con información al respecto”. Derivado de lo anterior, se asume que el nivel de cumplimiento de estos aspectos es “bajo”.

Adicionalmente, según el Coneval (2014) el porcentaje de recomendaciones de las evaluaciones externas realizadas en el periodo 2012-2013 que fueron seleccionadas como Aspectos Susceptibles de Mejora de programas presupuestales fue del 46%.

Lo anterior, pareciera denotar que en México existe un uso instrumental limitado de la evaluación externa, es decir, que no todos los programas presupuestarios están aprovechando o usando en el mismo nivel la información que se genera como parte del proceso de la evaluación para mejorar su desempeño.

Este hecho resulta relevante ya que según solicitud de información realizada al Coneval, entre 2007 y 2013 el presupuesto ejercido por el Coneval fue de \$1,074 millones de pesos para

---

<sup>10</sup> Calculado a partir de los “Informes de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas y acciones de desarrollo social”.

<sup>11</sup> De esta información se entiende que abarca ASM del periodo 2007-2013 que siguen en proceso de conclusión.

<sup>12</sup> Para calcular el nivel de cumplimiento promedio se realizó una sumatoria del porcentaje de avance por dependencia o entidad como número absoluto y se dividió en el número total de dependencias o entidades que reportan avances de los ASM. En el caso de los ASM comprometidos en los años 2008-2009 el CONEVAL informó que no se cuenta con información sistematizada ya que no existía la obligatoriedad de informar sobre el seguimiento de los ASM en dicho periodo por parte de las dependencias y/o entidades.

<sup>13</sup> A partir del año 2015 la Secretaría de la Función Pública ya no coordina los procesos de las evaluaciones externas de programas presupuestarios federales.

realizar trabajos de evaluación en México. Asimismo, según diversas solicitudes de información realizadas a dependencias y entidades que tuvieron programas evaluados en el periodo 2008-2013, en dicho periodo éstas ejercieron recursos por concepto de evaluación externa por más de 300 millones de pesos<sup>14</sup>.

Adicionalmente, este uso instrumental limitado es señalado en diversos documentos. Según el Documento “Mexico Analysis of the Information, Monitoring, and Evaluation Guidelines of the Programs in the Public Federal Administration”, publicado por el Banco Mundial, se identifican retos importantes sobre los que se debe trabajar para maximizar la utilidad de “Los Lineamientos” entre los cuales se ubica “el incremento del uso de los resultados de las evaluaciones, así como el fortalecimiento de la estrategia de información para resultados (2009, p. 7)”. En dicho Documento se señala que es necesario, como primer paso, identificar a los usuarios principales de la información producida.

Asimismo, en los resultados de la auditoría del desempeño realizada al Coneval sobre el ejercicio fiscal 2012, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) señaló que "el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) no permite identificar las recomendaciones que se generan en las evaluaciones a la política y programas de desarrollo social, ya que en el seguimiento de los ASM no se identificó la implementación o, en su caso, la improcedencia de cada una de las recomendaciones emitidas en las evaluaciones coordinadas por el Consejo (2012, p. 9)".

Por otra parte, en el Diagnóstico del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se afirma que “en muchas ocasiones las evaluaciones y los ASM adoptados son vistos más como un trámite que deben atender las dependencias o entidades con un enfoque primordialmente procedimental que de mejora a los programas” (2013, p. 24).

En el mismo sentido, y de acuerdo con los argumentos planteados en el Foro de discusión: “Las implicaciones de la autonomía del Coneval”, realizado el 19 de marzo del 2014, en el que participaron académicos, medios de comunicación, funcionarios públicos y organizaciones civiles, “la poca utilización de los hallazgos producidos por las evaluaciones llevadas a cabo hasta la fecha

---

<sup>14</sup> Ver Apéndice 6. El cálculo del costo de la evaluación externa en México es aproximado y se obtuvo a partir de los presupuestos ejercidos por las dependencias y entidades en materia de evaluación externa entre 2007 y 2013 y del CONEVAL. Sin embargo, no se obtuvo respuesta de algunas dependencias, por lo que esta cifra puede cambiar. Dichos recursos podrían haberse asignado a atender programas sociales, como por ejemplo las personas adultas mayores, cuyo presupuesto anual promedio en los últimos años fue de 300 millones de pesos

evidencia uno de los aspectos en los que el Coneval ha tenido un desempeño subóptimo. Aún no hay una clara relación entre los resultados de la evaluación, la mejora continua de los programas, la redefinición de programas sociales y su presupuesto. Los avances en esta materia no se han presentado con la celeridad deseada. Promover la utilización de las evaluaciones y que se logre influir en el diseño de programas sociales y en la toma de decisiones presupuestarias es una tarea pendiente” (CLEAR-CIDE, 2014, p.7),

Según los funcionarios públicos entrevistados<sup>15</sup> como parte de este proyecto de tesis, existen diversas razones por las que los funcionarios públicos de las dependencias y entidades pudieran no hacer un mayor uso de la información de la evaluación externa para mejorar el desempeño de programas presupuestarios, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- En cuanto a la calidad de las evaluaciones, creo que uno de los problemas es en términos de profundidad, es decir, el poder responder la pregunta de si el programa debe permanecer o no. En realidad, ningún evaluador llega a ese punto”.
- “En muchas ocasiones quienes comprometen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) al interior de las dependencias y entidades no consideran la factibilidad de implementación de los mismos en un plazo razonable, ni tampoco la disponibilidad de recursos técnicos y presupuestales que se requieren para dar la adecuada atención de dichos Aspectos, puesto que quienes los comprometen no son los mismos que los implementan o en otros casos porque los funcionarios cambian cada seis años lo que dificulta el proceso de la evaluación”.
- “En algunas ocasiones los titulares de las Unidades Responsables de los programas tienen resistencias para comprometerse a atender Aspectos Susceptibles de Mejora que, aunque se consideran relevantes para el mejoramiento del programa, requieren invertir tiempo y esfuerzo en su solución, lo cual puede distraer las actividades sustantivas del programa, sobre todo cuando se trata de programas sociales que entregan subsidios y cuya operación no se puede distraer por atender temas, como la evaluación externa, que ellos no consideran sustantivos”.

---

<sup>15</sup> Se entrevistaron de manera anónima a funcionarios públicos de dependencias y entidades federales, tanto de dependencias coordinadoras de los procesos de las evaluaciones externas a nivel nacional, como de dependencias que contaban con programas presupuestarios evaluados en el periodo de estudio. Ver apéndices 2 y 3

- “No todos los tipos de evaluaciones externas involucran al mismo nivel al personal encargado de operar los programas evaluados. Por ejemplo, las evaluaciones de diseño o las específicas de desempeño se realizan básicamente con trabajo de gabinete, ya sea con documentos normativos de la dependencia o entidad, o con informes que elabora el propio programa. En el caso de las evaluaciones de procesos y de impacto, si requieren de una mayor participación del personal que opera el programa”.
- “En México se evalúa por evaluar, sin considerar la evaluación de grandes políticas sino de programas que de manera individual no pueden lograr un impacto mayor ni en sus propios resultados ni menos en los grandes problemas nacionales. Por lo cual es necesario que haya una mayor vinculación e integración entre las evaluaciones realizadas por el CONEVAL y el Sistema de Evaluación del Desempeño. Es necesario que los programas presupuestarios estén vinculados a algún objetivo sectorial o nacional del Plan Nacional de Desarrollo, de manera que se vea la contribución del mismo al desarrollo nacional”.
- “Entre las principales razones por las que los funcionarios no cumplen los ASM comprometidos están, además de la ausencia de sanciones, la falta de cultura de la evaluación y la simulación por parte de los funcionarios públicos. Se presta mayor atención a las recomendaciones que se derivan de organismos internacionales que lo que recomienda el CONEVAL, debido a que las primeras generan una imagen del país hacia el exterior y las del CONEVAL no son obligatorias de atender, caso contrario a lo que sucede con las observaciones de la Auditoría Superior de la Federación, que si tienen un carácter vinculatorio”.

A partir de lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer la opinión de funcionarios públicos, que participan en los procesos de las evaluaciones externas de distintos programas presupuestarios federales, sobre las razones por las que éstos no seleccionan un mayor porcentaje de recomendaciones como ASM derivadas de las evaluaciones externas y los motivos por los cuales no concluyen la totalidad de los ASM comprometidos con las dependencias coordinadoras de la evaluación externa a nivel nacional. Es decir, definir las razones por las que existe un uso instrumental limitado de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México.

Para lograrlo, se contempla realizar una revisión documental en materia de evaluación externa a nivel internacional y nacional, con el fin de identificar las razones que, desde el punto de vista teórico, limitan o influyen en el uso instrumental de la evaluación externa, y posteriormente, contrastar dichos elementos teóricos con la opinión de los funcionarios públicos responsables de operar y usar la información derivada de las evaluaciones externas.

De esta manera, se busca responder lo siguiente:

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Por qué existe un uso instrumental limitado de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México<sup>16</sup>?
2. Según los funcionarios públicos federales, ¿Cuáles son los factores que podrían estar más asociados al uso instrumental limitado de la evaluación externa de los programas presupuestarios federales en México?

### **Hipótesis**

1. Porque existen un conjunto de factores o aspectos que limitan el uso instrumental de la evaluación externa.
2. ***Los factores organizacionales, personales y políticos*** están más asociados al uso instrumental limitado de la evaluación externa, ya que:
  - 2.1. Los funcionarios públicos de nivel jerárquico “alto”, tienen más tiempo tomando decisiones estratégicas dentro de las dependencias y entidades federales, son más renuentes al uso de la información de la evaluación externa, lo que afecta su uso.
  - 2.2. Los funcionarios públicos de recién ingreso a la administración pública federal tienen poco tiempo realizando funciones de evaluación externa, por lo que tienen menos especialización en dicha actividad, lo que puede limitar su uso como fuente de información para la toma de decisiones.

---

<sup>16</sup> Fleischer y Christie, en su artículo “Evaluation Use. Results from a survey of U.S. American Evaluation Association Members” definen como uso instrumental “cuando los tomadores de decisiones usan los hallazgos de la evaluación para modificar de alguna manera el objeto de evaluación (2009, p. 159)”. Asimismo, señalan que existen cinco tipos de usos de la evaluación: el instrumental, el conceptual, el iluminativo, el de proceso y el persuasivo o simbólico.

- 2.3. Al ser percibida la evaluación externa por los funcionarios públicos como una carga más de trabajo, propicia que no se haga un mayor uso instrumental de la misma”.
  - 2.4. El evaluador externo no toma en cuenta la opinión del personal que opera el programa evaluado durante el desarrollo de la evaluación, lo que propicia que los funcionarios públicos no se apropien del proceso de la evaluación, ni de las recomendaciones que emite el evaluador, lo que limita su uso como fuente de información sobre la toma de decisiones.
  - 2.5. Los funcionarios públicos y los programas presupuestarios cuentan con una limitada capacidad de decisión, de recursos humanos, de gestión y financieros para llevar a cabo los cambios propuestos por la evaluación externa, lo cual afecta el uso de la misma como fuente de información para la toma de decisiones.
  - 2.6. Al ser percibida la evaluación externa como una actividad que es atendida mayormente por funcionarios públicos con niveles jerárquicos “medios”, se afecta o se limita su uso como fuente de información para la toma de decisiones.
2. **Existen factores normativos y de la calidad** que están más asociados al uso instrumental limitado de la evaluación externa de programas presupuestarios federales, ya que:
- 2.1. Al ser vista la evaluación externa como una actividad rutinaria que requiere cumplirse en los tiempos y plazos establecidos por las dependencias coordinadoras, se propicia que ésta sólo sea vista como un trámite más que cumplir, lo que afecta su uso como fuente de información para la toma de decisiones.
  - 2.2. Al no ser percibida la evaluación externa una actividad vinculatoria (que genere sanciones por incumplimiento), se propicia que los funcionarios públicos no concluyan en su totalidad los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), lo que limita el uso de la misma como fuente de información para la toma de decisiones.

- 2.3. Al aceptarse evaluaciones externas de programas presupuestarios federales de mala calidad, por parte de funcionarios públicos, se limita su uso como fuente de información para la toma de decisiones.

### **Objetivo General**

Identificar los factores o aspectos que los funcionarios públicos de programas presupuestarios federales perciben se asocian más con el uso instrumental limitado de la evaluación externa en México.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar los factores o aspectos teóricos que limitan o influyen el uso instrumental de la evaluación externa en México.
2. Describir la forma en que los funcionarios públicos perciben a los factores o aspectos que limitan el uso instrumental de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México.

### **Estado del arte**

A nivel internacional, el estudio del *uso o utilización* de la información se puede identificar en tres áreas del conocimiento diferentes: En la información generada por la investigación en ciencias sociales; en la aplicación de medidas para mejorar el desempeño gubernamental, y la de la evaluación. Estas tres áreas tienen en común la dificultad de incorporar la información generada en el proceso de toma de decisiones.

Respecto al estudio de la evaluación, Alkin y Christie (2004) en su “Árbol de la Teoría de la Evaluación” dividen a la teoría de la evaluación en tres grandes categorías: *método*, *valores* y *uso*, y hacen una recopilación de los principales autores que han aportado al conocimiento en cada una de estas categorías, las cuales se mencionan a continuación:

La categoría del “método” se refiere a la evaluación como investigación o la evaluación guiada por métodos de investigación, el cual busca la obtención de generalizaciones o la construcción de conocimiento. En este apartado Alkin y Christie integran los trabajos de Tyler,

1940; Campbell, 1957; Suchman, 1967; Cook & Campbell, 1976; Boruch, 1997; Rossi & Freeman, 1985; Chen&Rossi, 1983; Weiss, 1991; Cronbach, 1982.

La categoría de “valores” analiza el rol del evaluador en la actividad de “valorar”. En este apartado los autores integran los trabajos Scriven, 1986; Eisner, 1998; Owens, 1973; Wolf, 1975; Stake, 1975; McDonald, 1979; House, 1991; Guba&Lincoln, 1989.

La tercera categoría se refiere al “uso” de la evaluación la cual se preocupa por la manera en que la información de la evaluación puede ser usada y se enfoca en aquellos que usarán la información, es decir, los usuarios de la misma. Para este apartado los autores vierten los trabajos de Stufflebeam, 1983; Provus, 1971; Wholey, 1983; Patton, 1978, 1986, 1997; Alkin, 1991; Cousins&Earl, 1995; Preskill&Torres, 2001; King, 1998; Owen & Lambert, 1998; Fetterman, 1996.

En este proyecto de tesis interesa ahondar teóricamente en la categoría del “uso” de la evaluación, aunque se reconoce que en el análisis de la problemática del uso están interrelacionadas las categorías del método y de los valores.

### *El uso de la evaluación*

Respecto al *uso de la evaluación*, desde los años setenta en Estados Unidos se empezó a generar bibliografía en la materia con estudios teóricos y empíricos desde dos enfoques complementarios. El primero enfatiza las distintas problemáticas relacionadas con el uso y la forma de superarlas; el segundo enfoque busca impulsar el uso de la evaluación.

Los principales autores identificados en el primer enfoque del uso de la evaluación son: Weiss (1972) citada en Hofstetter y Alkin (2003); Alkin, Dailak y White (1979); Alkin y Asociados (1985); Alkin y Christie (2004); Fleischer y Christie (2009).

Hofsteter y Alkin (2003) en su artículo “Evaluation use revisited” realizan un análisis histórico de los distintos autores que han desarrollado estudios sobre el uso de la evaluación, destacando los factores que afectan la misma. Entre los autores citados en dicho artículo se ubican: Weiss (1972) quien señala como factores que afectan el uso de la evaluación a los sistemas organizacionales y la práctica de la evaluación; Patton, et. al (1977) y Braskamp, Brown and Newman (1978) quienes destacan que es el factor humano el que afecta más el uso de la

evaluación; Greene (1988, 1990), destaca las características del evaluador y la calidad de la evaluación; Shulha and Cousins (1997), enfatizan al contexto, al proceso de la evaluación, las concepciones de la evaluación y el rol del evaluador.

En cuanto al segundo enfoque del uso de la evaluación se ubican principalmente a Patton (2008, 2012) y Cejudo (2011). Patton (2008, 2012) propone el enfoque “Utilization-Focused Evaluation” el cual consiste en evaluaciones hechas para y con principales y específicos usuarios “deseados” para usos específicos “deseados”. Este enfoque inicia con la premisa de que las evaluaciones deben ser juzgadas por su utilidad y uso actual, por lo que los evaluadores deben facilitar el proceso de evaluación y diseñar las evaluaciones con cuidadosa consideración en cómo todo lo que se haga, de principio a fin, afectará el uso.

En el caso de México la bibliografía sobre el uso de la evaluación externa todavía es limitada, dicha bibliografía se enfoca en señalar de manera general algunos problemas a los que se enfrenta la evaluación externa para poder ser usada como fuente de información en las dependencias y entidades. Solamente un estudio se enfoca en reconocer a programas federales que si están haciendo uso de las evaluaciones externas.

Uno de los estudios en el tema lo realizó Montiel (2008), como parte de su tesina de maestría, en la que argumentaba que “el diseño institucional del sistema de evaluación en México carece de incentivos que conduzcan a que las unidades responsables de los programas utilicen instrumentalmente los resultados de la evaluación”.

Para ello, la autora presenta un diagnóstico sobre el estado actual del uso de la evaluación en México, acotando su análisis en solamente dos tipos de usos de la evaluación: conceptual e instrumental<sup>17</sup> y siguiendo a Lancer y Holzer (2001) los relaciona con dos etapas del análisis de las políticas públicas: la primera con la adopción y la segunda con la implementación.

En el desarrollo de su estudio Montiel (2008) analiza el diseño institucional del sistema de evaluación en México y aporta datos duros sobre el uso que se hace de la misma en dependencias

---

<sup>17</sup> En el caso del uso conceptual Montiel señala que “a pesar de contar con información relevante que contribuye al aprendizaje social, no se logra un vínculo entre esta información y la toma de decisiones”. En el uso instrumental de la evaluación comenta que “es la condición a la cual debería encaminarse todo sistema de evaluación, en concreto significa que los resultados sirvan realmente como herramienta para reformular o rediseñar proyectos, programas y políticas (2011:32)”.

y entidades, concluyendo que el marco normativo no promueve el uso *instrumental* de la misma sino el uso *conceptual*.

La autora señala las siguientes desventajas con que cuenta el Sistema de Evaluación de la política social en México para lograr que la evaluación pueda ayudar a mejorar al desempeño de los programas:

- El ajuste incremental que ha seguido la conformación del sistema y la negociación de diferentes actores en torno a quién debe realizar la evaluación, ha impuesto un obstáculo para el propio diseño institucional.
- La baja jerarquía institucional que se le ha dado a la evaluación, debido a las atribuciones compartidas en materia de regulación de la evaluación, el bajo nivel presupuestario y el bajo número de personal encargado de coordinar las funciones de evaluación.
- Las reglas para el uso instrumental no son explícitas. Por un lado, los “Lineamientos” no son claros sobre quién debe dar seguimiento y utilizar las evaluaciones y el “Mecanismo” no cuenta con incentivos claros para modificar programas en términos de planeación estratégica.
- Existen asimetrías de poder y capacidades entre los coordinadores de la evaluación (SHCP, SFP y Coneval), lo que pone de manifiesto la desarticulación entre las atribuciones compartidas entre estas instancias.
- Se han generado resistencias de algunas Unidades Responsables (UR) de la operación de programas, lo que puede dificultar el uso de las evaluaciones. Asimismo, las agencias evaluadoras pueden comportarse de manera estratégica para posicionarse dentro del sistema de evaluación para volver a ser contratadas.
- Aunque deben ser intermediarias, existe empatía entre las Unidades de Evaluación (UE) de las entidades y dependencias y las UR. Asimismo, la heterogeneidad en la conformación de las UE lleva a diferentes resultados sobre el uso de la evaluación.

Dentro de las tareas pendientes que la autora señala como necesarias a realizar para avanzar en el uso instrumental de la evaluación en México son:

- El “Mecanismo” no muestra el camino a seguir para que las evaluaciones se utilicen para la mejora de los programas, incluso se podría considerar un ejercicio de

simulación, de cumplir por cumplir. Lo anterior debido a que dicho “Mecanismo” solo da seguimiento a la publicación de los documentos por parte de las dependencias y no el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

- Para verificar el uso instrumental de la evaluación por parte de los responsables de los programas se tendría que hacer un estudio de caso por cada programa evaluado.
- Se requiere que haya un agente que verifique que se están haciendo ajustes a los programas sociales con base en las recomendaciones de los evaluadores.
- Definir a los responsables de hacer las modificaciones a los programas.

En un segundo momento la autora plantea el conjunto de factores que promueven el uso de la evaluación, señalando los siguientes:

- Liderazgo,
- Calidad de la evaluación,
- Claridad de las reglas,
- Relaciones entre instancias administrativas, y
- Tiempos de cumplimiento.

Finalmente, Montiel (2008) aporta algunas de las limitaciones del diseño institucional para fomentar el uso de la evaluación:

- Poca claridad de las reglas,
- Escasa obligatoriedad, y
- Ambigüedad en las responsabilidades de las dependencias (concentración de información y de tiempos establecidos).

Otras aportaciones en materia del uso de la evaluación la realizaron investigadores del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), quienes han escrito sobre el diseño institucional y funcionamiento del Sistema de Evaluación en México, y de manera general han abordado las dificultades institucionales que tiene el uso de la evaluación para traducirse en mejoras al desempeño de los programas, aunque dichos estudios no están basados en información empírica.

Por ejemplo, Sosa (2011) señala dos problemas fundamentales a los que se enfrentan las evaluaciones para ser plenamente utilizadas, por un lado, al problema de la medición y el alcance de la evaluación, y por el otro, la inserción de la evidencia arrojada por las evaluaciones dentro del proceso político y las dinámicas organizacionales.

Asimismo, el autor comenta que si bien en muchos países donde se han introducido procesos de evaluación se han observado ajustes mutuos en los tipos de evaluación a utilizar, sigue siendo problemático el establecimiento de mecanismos de aprendizaje organizacional y político que transformen en rutina la utilización de la información producida por las evaluaciones.

Este autor señala que es necesaria la comprensión de las restricciones políticas y organizacionales para entender el éxito de los procesos de cambio gubernamental ya que “las rutinas que persisten en la arena política y al interior de las organizaciones limitan las posibilidades de transformación y establecen barreras efectivas a la implantación exitosa de cualquier elemento de innovación”.

En este mismo sentido, Torres (2007) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en su reseña sobre el libro de Cardozo, comenta que, a pesar del carácter técnico de la evaluación, en regímenes clientelistas siempre existen temores y desconfianza de funcionarios autoritarios acostumbrados a la opacidad que ven a la evaluación como una amenaza, lo que genera actitudes contrarias a la evaluación en muchas esferas gubernamentales, como la simulación.

Este autor afirma que ante la presión de la opinión pública y de los organismos internacionales que financian programas, la evaluación puede adoptarse de mala gana ya que son pocos los funcionarios y las dependencias que consideran a la evaluación como un ejercicio de corrección, crecimiento y desarrollo.

El autor afirma que, en este juego, los evaluadores también tienen un papel importante, más por su adscripción institucional que por los propósitos y fines de su acción. Enumera como “factores involucrados en el juego y rejuego de la evaluación: la situación histórica, técnicas predeterminadas de evaluación que se convierten en una maraña de poder entre evaluador y evaluados; los recursos económicos destinados a los ejercicios de la evaluación y las capacidades institucionales de los equipos de evaluación”.

En contraparte, el estudio que reconoce las prácticas exitosas en materia del uso de la evaluación lo realizan en el 2011 Cejudo y Maldonado con la publicación del libro “De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales comprometidos con el proceso de evaluación”.

Como parte de esta publicación, en su capítulo Cejudo (2011) señala que una *evaluación* puede tener diferentes usos y usuarios, lo que hace que una misma evaluación pueda responder a distintas lógicas y preguntas que incluso pueden no estar planteadas explícitamente. El autor señala que el libro se interesa en analizar “la conversión de los hallazgos de una evaluación en acciones de mejora que contribuyan a los resultados de un programa”.

Según Cejudo este tipo de uso es el que tiene mayor potencial ya que “las evaluaciones son ejercicios que desmenuzan la lógica causal de los programas, identifican fallas en la gestión, problemas en los indicadores de resultados, desafíos de implementación o conceptualización equivocadas de los beneficiarios (2011, p.15)”

De acuerdo con el autor para que las mejoras potenciales identificadas se conviertan en decisiones y acciones de los programas gubernamentales deben atenderse los hallazgos de las evaluaciones. Asimismo, para que los hallazgos incidan en los resultados de los programas tienen que: “1) ser convertidos en recomendaciones aplicables; estas recomendaciones deben ser a su vez incorporadas en la toma de decisiones y dichas decisiones han de derivar en acciones concretas. Finalmente, dichas recomendaciones, si la lógica causal que las motiva es correcta y la implementación adecuada, llevarán a mejores resultados en el programa” (Cejudo, 2011, p.15).

Otra de las publicaciones recientes sobre el tema del uso de la evaluación la realizó Myriam Cardozo en el 2016 con el libro “Institucionalización de procesos de evaluación” Calidad y utilización de sus resultados, del cual es coordinadora.

En dicho libro Cardozo dedica un capítulo completo al tema de la “utilización de las evaluaciones” iniciando con la revisión de la bibliografía existente a nivel internacional y en México. Asimismo, hace una síntesis de los factores explicativos de la utilización de la evaluación, señalando que existe una paradoja en este tema “las evaluaciones se realizan para mejorar las políticas y los programas, pero éstos las recuperan muy poco”.

La autora menciona, que la bibliografía consultada muestra que los factores son diversos y existe una falta de consenso al respecto, pero que en términos generales, las referencias teóricas y empíricas se concentran en: la cultura y aceptación de la evaluación como prerequisite fundamental para la utilización efectiva de sus resultados, el involucramiento de los usuarios a lo largo del proceso para mejorar su apropiación de los hallazgos; la credibilidad de la evaluación que está más relacionada con el prestigio de los evaluadores; el contexto político y normativo, el diseño de interdependencias gubernamentales y la estabilidad del programa; los aspectos organizacionales como la necesidad percibida de información sobre el programa, el nivel jerárquico solicitante, apoyo de autoridades superiores y planeación del proceso de evaluación, incluyendo desde el inicio la difusión y utilización efectiva de los resultados.

Una de las conclusiones de la autora es que “la tendencia mundial muestra poca utilización de los resultados de la evaluación, con algunas excepciones consolidadas en Estados Unidos, Canadá, y Reino Unido, y otras incipientes en países Latinoamericanos como Costa Rica, Chile y México (Cardozo, 2016, p. 381)”.

A partir de lo anterior, y considerando que en México existe aún poca bibliografía con datos empíricos que busque identificar las distintas razones por las que las evaluaciones externas no se usan mayormente de manera instrumental, es decir, para mejorar el desempeño de los programas, el presente proyecto de investigación pretende aportar datos empíricos relevantes sobre aquellos factores que, de acuerdo con los funcionarios públicos usuarios de las evaluaciones, pueden explicar en mayor o en menor medida el uso de la evaluación externa como fuente de información para mejorar los resultados de los programas presupuestarios federales.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL USO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA**

En este capítulo se busca identificar los factores teóricos que afectan o limitan el uso instrumental de la evaluación externa, a partir de la revisión de la bibliografía internacional y nacional en la materia.

Se entiende por evaluación externa como un proceso de investigación aplicada, mediante la utilización de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, con el fin de mejorar la toma de decisiones (Cardozo, 2005)<sup>18</sup>.

Algunas de las interrogantes que se han planteado en este proyecto de tesis son: ¿Cuáles son los aspectos que influyen para que los funcionarios públicos decidan tomar en cuenta o no las recomendaciones que hacen los evaluadores externos para mejorar los programas presupuestarios? ¿Qué podría explicar el hecho de que los funcionarios no seleccionen un mayor número de recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejoras (ASM), ¿Por qué los funcionarios públicos comprometen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que luego no concluyen? ¿Por qué se seleccionan ASM que no son los más adecuados para mejorar el desempeño de los programas?

Si bien como parte del análisis del marco normativo de la evaluación externa en México se observa que se existen algunos puntos de discrecionalidad por parte de los funcionarios públicos, como por ejemplo: la selección del evaluador externo; la autorización y visto bueno de los informes finales de las evaluaciones externas por parte de las unidades de evaluación y de los responsables de los programas evaluados; la selección de recomendaciones como ASM; la difusión de los ASM en las páginas de Internet de las dependencias, así como el cumplimiento de los ASM, entre otros, que pudieran ser explicados por las teorías Neo-Institucionalistas, existen otros aspectos como por ejemplo, el entorno organizacional en el que se desarrollan los procesos de las evaluaciones, la personalidad de los evaluadores externos y del personal del programa evaluado, entre otros aspectos que no pueden ser explicados en su totalidad por los postulados Neo Institucionalistas.

---

<sup>18</sup> Cabe señalar que esta definición difiere con la planteada por las dependencias coordinadoras de la evaluación a nivel nacional (Coneval, SFP, SCHP), en la que se define como: “al análisis sistemático y objetivo de políticas públicas, programas y acciones federales, que tiene como finalidad determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, en función del tipo de evaluación realizada (PAE, 2016)”.

Es por ello, que para explicar de manera más amplia el conjunto de factores que se relacionan con el uso instrumental de la evaluación externa se hará uso de la *teoría de la evaluación*.

### ***1.1. El uso instrumental de la evaluación externa desde el Neo-Institucionalismo Organizacional (NIO)***

Según los postulados del NIO, los gobiernos adoptan mitos institucionalizados por la sociedad que al ser incorporados por las organizaciones les proporcionan legitimidad que se ve traducida en un incremento de recursos y de supervivencia a través del tiempo. Desde esta perspectiva, el desempeño gubernamental no se mide por la eficiencia sino por la legitimidad que se obtiene de adoptar ideas o herramientas que son aprobadas por el público o la sociedad.

Meyer y Rowan (1999) citados en Powell y Dimaggio (1999) afirman que los criterios de eficiencia entran en conflicto con la conformidad con las reglas institucionales y quebrantan la conformidad ceremonial de una organización y sacrifican su apoyo y legitimidad. Por lo que, para proteger las estructuras formales de la incertidumbre de las actividades técnicas se realiza una integración poco rígida de las mismas, estableciendo diferencias entre sus estructuras formales y las actividades de trabajo reales.

Otra de las aportaciones del enfoque organizacional es que los individuos en las organizaciones no actúan con base en incentivos basados en la utilidad personal, sino que lo hacen con base en los intereses de la organización, contrario a lo que establece el Neo-Institucionalismo desde el enfoque económico.

En el caso específico de la evaluación por resultados, Meyer y Rowan (1999) señalan que la evaluación y la inspección socavan el entendido de la confianza y la buena fe con la que actúan los individuos en las organizaciones, por lo que son adoptadas de manera ambigua y flexible dentro de las estructuras organizacionales. Según los autores se crearán las estructuras formales para dar cuenta de que se han adoptado dichas herramientas hacia al exterior, pero al interior se aceptarán de manera ceremonial.

Según estos autores, “las organizaciones institucionalizadas protegen sus estructuras formales de la evaluación basada en el desempeño técnico: la inspección, la evaluación y el control de las actividades se reducen al mínimo y la coordinación, la interdependencia y los ajustes entre las unidades estructurales se manejan informalmente”.

Desde la perspectiva formal, y de acuerdo con el Coneval (2013: 19) “Los ejercicios de evaluación tienen como uno de sus objetivos primordiales obtener información relevante y oportuna para retroalimentar el proceso de políticas públicas. Las distintas recomendaciones derivadas de los diversos instrumentos de evaluación aplicados a programas de la Administración Pública Federal han permitido identificar acciones cuya ejecución puede traducirse en mejoras para los mismos”.

Sin embargo, en la práctica se observa que, a pesar del incremento anual en el número de evaluaciones externas realizadas a los programas presupuestarios federales, pareciera ser que el uso instrumental de la misma es limitado.

Asimismo, y retomando los comentarios de los funcionarios públicos federales, responsables de las áreas de evaluación de dependencias y entidades, entrevistados como parte de este proyecto de investigación, se denota que existen otras razones intrínsecas a la dinámica institucional que pueden explicar el uso instrumental limitado de la evaluación externa.

Por ejemplo, en muchas ocasiones las recomendaciones de los evaluadores externos no son factibles de implementarse, puesto que los evaluadores no conocen las condiciones presupuestales y legales de las dependencias y entidades; asimismo, algunos funcionarios están más preocupados por las fechas de entrega de los formatos, a las dependencias y entidades coordinadoras de la evaluación externa a nivel nacional, que del contenido de las evaluaciones; finalmente, en muchas ocasiones el personal del programa no es consultado sobre sus necesidades en materia de evaluación externa, lo que hace que no se sientan parte de las mismas y por ende puedan no usar los resultados.

Derivado de lo anterior, el enfoque de la Teoría de la Evaluación resulta más apropiado para entender de manera más amplia las razones por las que los resultados de las evaluaciones no se usan en mayor medida para mejorar los resultados de los programas presupuestarios.

## 1.2. Factores que influncian o limitan el uso instrumental de la evaluación externa desde la Teoría de la Evaluación

Estudiosos de la teoría de la evaluación explican ampliamente las razones por las que las evaluaciones pueden o no ser usadas como fuente información para la toma de decisiones.

A partir del estado del arte identificado en materia de evaluación externa a nivel internacional y nacional como parte de este proyecto de investigación doctoral, los autores seleccionados como parte del marco teórico-conceptual proporcionan mayores elementos para comprender los aspectos o factores que limitan o influncian el uso de la evaluación externa, y a partir de éstos poder entender la práctica de la evaluación externa en la burocracia mexicana.

De esta manera, a continuación se muestran las aportaciones realizadas por los autores considerados en este proyecto de tesis doctoral:

I. **Alkin, Daillak y White (1979)** enlistan ocho categorías de factores que pueden influenciar o afectar la forma en que se realiza y se utiliza la evaluación<sup>19</sup>:

1. Límites pre-existentes de la evaluación	2. Factores organizacionales
3. Orientación hacia los usuarios	4. Factores extra-organizacionales
5. Acercamiento del evaluador	6. Contenido y presentación de la información
7. Credibilidad del evaluador	8. Estilo del Administrador

1. En cuanto a los “límites pre-existentes de la evaluación” los autores comentan que los estudios de caso analizados ayudan a entender a la evaluación como un proceso dinámico en el que las percepciones y actividades individuales de los participantes son elementos clave para dar forma tanto a la evaluación en sí misma como el tipo de utilidad que puede tener para un programa escolar. Asimismo, señalan que incluso antes

---

<sup>19</sup> Dicha definición la realización a partir del análisis de cinco estudios de caso.

de que las evaluaciones inicien, diversas situaciones y límites de la evaluación ya le dieron la dirección y forma a la evaluación.

a. En primer lugar, señalan que los “límites” pueden ser contextuales en naturaleza, por ejemplo: las características o aspectos de la comunidad que emergen alrededor de la escuela o la propia comunidad. En segundo lugar, están aquellos “límites” que están representados por documentos normativos acerca de lo que la evaluación debe o no hacer, por ejemplo, algunos requerimientos son dispuestos por fuerzas o actores fuera del programa, como el gobierno federal o alguna agencia de educación estatal. Normalmente este tipo de requerimientos especifican el tipo de datos que deben ser recolectados y dictan el procedimiento de análisis y la forma de presentación de los resultados. En el caso de la evaluación externa, este tipo de requerimientos se especifican en un contrato. Finalmente, la evaluación puede realizarse en un marco de restricciones fiscales, por ejemplo, de tipo presupuestal que pueden afectar las actividades de la evaluación.

2. En cuanto a la categoría “orientación de los usuarios” los autores comentan que los intereses y las actitudes de los usuarios de la evaluación son centrales en cualquier teoría del uso o utilización.

a. Los usuarios potenciales de la evaluación tienen una variedad de preguntas y preocupaciones acerca del programa. Por ejemplo: los directores de los programas pueden estar interesados en cómo está funcionando el programa, por lo que su preocupación principal es la identificación y la solución de problemas relacionados con la implementación de los programas.

b. En cuanto a la subcategoría “expectativas de la evaluación” (actitudes), los autores comentan que ésta puede influenciar la forma en que se realiza y se usa la misma. Sentimientos basados en experiencias pasadas en evaluaciones, conversaciones con otros y lecturas especializadas, crean un marco de referencia al usuario para una evaluación específica.

c. La forma preferida de presentación de la información también puede influenciar el uso de la evaluación. Por ejemplo, cuando las personas no se sienten cómodas con información cuantitativa y prefieren datos cualitativos.

3. En la categoría “Acercamiento del Evaluador” los autores señalan que la forma en que el evaluador define su tarea y desarrollo de la evaluación, puede influenciar el uso de la información de la evaluación. Por ejemplo, el uso de un modelo formal de evaluación, las consideraciones de investigación y análisis que brinden rigor metodológico a la evaluación, el establecimiento de un rol con respecto a la evaluación que combine experiencia profesional y personal, visión acerca del involucramiento de los usuarios, la forma en que lidia con actividades normativas de la evaluación, el tipo de cercanía que tendrá con los usuarios de la evaluación, y definiendo la forma en que estimulará y facilitará el uso de la información.

4. En cuanto a la categoría “Credibilidad del evaluador” Alkin, Daillak y White comentan que para que las evaluaciones tengan un impacto, los usuarios deben creer en la información de la evaluación. La credibilidad de una evaluación depende en que tanto la evaluación concuerda con otra información conocida por el usuario, la valoración de “adecuado” que tiene el usuario respecto al proceso de la evaluación, y muchas veces de la confianza en el evaluador. La credibilidad debe ser en áreas específicas de dominio del evaluador, pero también debe ser confiable para distintos tipos de audiencia.

5. Los “factores organizacionales” también tienen una importante influencia en la forma en que se realiza y se usa la evaluación. Definen “organizacional” en términos de quien tiene la responsabilidad directa del programa y quien efectivamente ejerce dicha autoridad, por ejemplo, en algunos casos las distintas interrelaciones entre la oficina y el “distrito” tuvieron influencia en la evaluación y en otros casos no. Observaron que algunos “Arreglos organizacionales en la oficina o lugar (*site*)” fueron otra forma de interrelación entre los distritos y los niveles locales que afectaba la forma en que se realizaba la evaluación. Definen a los arreglos institucionales como las

interacciones entre los elementos estructurales de las escuelas, el programa y el “libre espacio” del personal dentro de esos límites.

6. En cuanto a los factores extra-organizacionales, los autores señalan que existen influencias fuera de la organización escolar que pueden afectar la forma en que se conduce la evaluación. Por ejemplo, la relación de la comunidad con el programa, la escuela, el distrito se desarrolla en el tiempo y se convierte en una consideración importante en el sitio del programa. Tanto la comunidad como otras agencias gubernamentales pueden tener influencia.

7. En lo que se refiere al “contenido y forma de presentación de la información” señalan que el contenido común de un reporte final de la evaluación es un documento con análisis cuantitativo que contiene un resumen acerca del valor y efectividad de un programa, así como las recomendaciones para mejorarlo, sin embargo, esta concepción de información de la evaluación es limitada. Deben existir formas variadas de presentación del reporte que incluyan tanto información cuantitativa como cualitativa, así como diversas formas de presentación de los mismos, por ejemplo, con presentaciones orales. Asimismo, se busca que existan dos vías de comunicación y que la información pueda ser explorada en lugar de solo presentada.

8. En cuanto al “estilo del administrador” distinguen dos propiedades: habilidades administrativas y organizacionales para comenzar y concluir las cosas. Una segunda propiedad es la iniciativa que involucra la disposición para hacerse cargo o es la habilidad para generar nuevas ideas que parecen ser beneficiosas para el programa.

II. Asimismo, **Alkin, Jacobson, Burry, Ruskus, White y Kent (1985)** en su libro “Una guía para tomadores de decisiones de la evaluación” identifican tres factores que limitan el uso de la evaluación:

<i>Factores humanos</i>	Características del evaluador y de los usuarios de la evaluación.
<i>Factores contextuales</i>	Límites pre-existentes de la evaluación; características organizacionales y características del proyecto.
<i>Factores de la evaluación</i>	Procedimiento de la evaluación, diálogo de la información, contenido de la información de la evaluación y reporte de la evaluación.

1. En lo que respecta a los *factores humanos*, señalan que, por un lado, se deben analizar las características del evaluador y las de los usuarios de la misma, ya que ambas pueden afectar el uso de la evaluación.

*1.1. En las características del evaluador*, comentan que existen siete características que pueden tener influencia en el uso de la evaluación: el compromiso con el uso de la evaluación, el involucramiento de los usuarios, el rol del evaluador, la buena relación con los usuarios, la sensibilidad política, la credibilidad y el conocimiento previo e identidad.

a) En cuanto al *compromiso con el uso de la evaluación*, los autores señalan que ésta es una de las características del evaluador que más influencia tiene en el uso de los resultados de la evaluación, si el evaluador está comprometido personalmente en ver que su trabajo sea usado por alguien más. Este compromiso se ve reflejado en el esfuerzo personal, técnico, persuasión que el evaluador pone en promover el uso de su trabajo.

b) El *involucramiento de los usuarios* es otra forma de promover el uso de la evaluación. Significa que los usuarios potenciales pueden ayudar a guiar formal

e informalmente la planeación y conducción de la evaluación. Los evaluadores que están menos comprometidos con el uso tienden a involucrar menos a los usuarios. Incluso algunos evaluadores que están comprometidos con el uso pueden ver como no deseable el involucramiento de los usuarios. En estos casos puede ser que los evaluadores piensen que con su persuasión estadística o teórica pueden asegurar el uso de su trabajo. Pero al final de cuentas, el uso de la evaluación se incrementará si el evaluador involucra activamente a los usuarios potenciales en su trabajo.

c) En lo que se refiere al “*rol del evaluador*” los autores comentan que el papel que el evaluador escoja tendrá un impacto en cuanto se use la evaluación. Un rol en particular dirá mucho a los usuarios potenciales sobre la actitud del evaluador hacia la tarea de la evaluación, hacia los programas, hacia la gente del programa y hacia la gente que tiene autoridad sobre él. Uno de los roles es el de *árbitro neutral*, independiente y hasta cierta forma distante. Este rol puede generar diferentes impresiones en el personal del programa, por ejemplo, el de un juez que no toma en cuenta circunstancias de modo y lugar.

Un segundo rol es de un investigador científico en el que el evaluador está interesado en llevar a cabo un “experimento” con un diseño riguroso y probando hipótesis más que respondiendo preguntas y atendiendo necesidades específicas. Otro de los roles es de “defensor del programa” en el que el evaluador actúa como si fuera parte del programa. Dan la impresión de que no reportarán nada negativo por miedo a ofender al programa o a no ser recontratados.

Un cuarto rol es de un *crítico constructivo*, que trabaja para responder preguntas sobre los programas, que recolectará información y la analizará para hacer recomendaciones útiles y honestas. La mayoría de los estudios señalan que el rol de “crítico constructivo” es el que más promueve el uso de la evaluación.

d) En lo que se refiere a “la buena relación con los usuarios” los autores señalan que éste depende del grado de armonía, confianza y de acuerdos que existen entre el evaluador y los usuarios. Se genera buena relación con los usuarios

cuando el evaluador muestra interés por las necesidades del proyecto o programa, cuando hace un esfuerzo por adaptar los procedimientos adecuados a las necesidades del programa y que se incluyan los puntos de vista de los usuarios en la evaluación. El evaluador debe mostrar expertis sin mostrarse distante o altanero. Según los autores, el uso se incrementa cuando el evaluador tiene buena relación con los usuarios.

e) En cuanto a la *sensibilidad política* los autores comentan que el uso de la evaluación se incrementa enormemente cuando el evaluador es políticamente sensible. Al menos dos condiciones están involucradas en este concepto: las individuales y las organizacionales. Los programas involucran personas que tienen diferentes creencias, actitudes, apertura y poder. Asimismo, los programas se encuentran inmersos dentro una organización y se encuentran bajo presión en esa esfera.

f) En lo que se refiere a “credibilidad” los autores señalan que un evaluador debe ser visto como competente, honesto y confiable. La credibilidad es un reflejo de la confianza y confiabilidad que un evaluador inspira. Por ejemplo, un evaluador altamente calificado puede tener credibilidad debido a su reputación por sus capacidades técnicas y profesionales en estadística o en metodología de investigación. La credibilidad es importante para el éxito último de la evaluación.

g) La subcategoría “conocimiento previo e identidad” se refiere a la edad, género, título o posición. Según los autores estos elementos por sí mismos no tienen mucha influencia en el uso, pero la forma en que los usuarios de la evaluación reaccionan ante estas características si afecta el uso de la misma. De estas características, las más estudiadas en la investigación de evaluación son el género y el título o posición.

Según los autores, cuando los usuarios no comprenden bien la información que se les proporciona de la evaluación juzgan al evaluador por estereotipos como el género. En cuanto al título o posición los autores comentan que un evaluador puede tener diferentes títulos o posiciones: evaluador, investigador, consultor,

por lo que, dependiendo de las experiencias previas del usuario de la evaluación, el título o posición puede influenciar la forma en que su trabajo es recibido.

1.2. En lo que se refiere a las *características del usuario de la evaluación*, destacan 5 características: identidad, interés en la evaluación, compromiso con el uso, estilo profesional, preferencias en el procesamiento de información.

- a) En cuanto a “la identidad” comentan que el evaluador debe tener conocimiento del tipo de usuarios potenciales que tendrá la evaluación, lo cual le ayudará a decidir el mejor proceso de la evaluación y las técnicas a utilizar, así como para generar y reportar información que tenga mayor potencial de uso. En este mismo sentido señala que los diferentes usuarios potenciales de la evaluación pueden tener diferentes *posiciones organizacionales y niveles de autoridad*. Algunos pueden tener puestos operativos y otros realizar funciones importantes de apoyo en el proyecto.

Asimismo, los autores sugieren que se deben considerar los niveles de *experiencia profesional* de los usuarios potenciales. Por ejemplo, el tiempo de servicio en la organización, la naturaleza y tiempo de su formación, y el tiempo que han desempeñado sus profesiones u ocupaciones. Según los autores estas diferencias tienen implicaciones en la organización de la evaluación. Una persona que ha dominado las responsabilidades de su actual puesto tiene mayor potencial para usar la evaluación.

De igual forma, comentan que “aquellos con un mayor involucramiento en el proceso de toma de decisiones y aquellos con la mayor experiencia en estos puestos tienden a ser más críticos hacia el evaluador y hacia la evaluación que aquellos con menos autoridad para la toma de decisiones y experiencia”. Esta actitud es entendible considerando que personas que han tomado decisiones gran parte de su vida profesional pueden sentir poca necesidad de esa información.

- b) En cuanto al “interés de la evaluación” los autores comentan que esta subcategoría tiene varios componentes: visión de los usuarios acerca del proyecto, expectativas de la evaluación, predisposición hacia la evaluación,

percepción de necesidad de la evaluación y percepción de riesgo de la evaluación.

- Primero, los usuarios potenciales pueden tener diferentes *visiones acerca del proyecto que se evalúa*, esos puntos de vista consistentes de actitudes hacia, creencias en, y expectativas sobre el proyecto pueden afectar el uso de la evaluación. Por ejemplo: Algunos usuarios pueden ser neutrales sin una opinión particular en favor o en contra del proyecto, sin embargo, puede haber otros usuarios potenciales que tengan firmes convicciones en favor o en contra del valor del proyecto de evaluación incluso antes de que se realice.
- Precisamente en este último grupo se pueden encontrar usuarios que tienen un punto de vista o convicción en cierto sentido que ya es difícil que se pueda modificar. Algunos otros pueden mostrarse más flexibles y modificar su posición original respecto a la evaluación a partir de los hallazgos.
- Segundo, los usuarios potenciales difieren también en sus *expectativas de la evaluación*, es decir, lo que ellos piensan que la evaluación producirá. De hecho, en las expectativas se encuentran las preguntas y preocupaciones de los usuarios y el nivel de urgencia en que se deben atender. En general, sin la evaluación no cumple con las expectativas de los usuarios, se limita su uso.
- Tercero, los usuarios potenciales también pueden diferir en cuanto a su *predisposición hacia la evaluación*, es decir, su inclinación o su tendencia a favor o en contra de la misma. Una predisposición negativa sin duda inhibe el uso potencial de la evaluación, por ello es importante estar conscientes y atender estas predisposiciones. De igual forma, el evaluador puede potencializar una predisposición positiva.
- Cuarto, el uso potencial de la evaluación se incrementará si los usuarios perciben *la necesidad de que la evaluación se lleve a cabo*. Los usuarios pueden sentir que la evaluación les mostrará qué tan bien está trabajando un programa o proyecto y la forma en que pueden mejorar sus contribuciones al mismo. Existen algunos usuarios que pueden sentir poca o nada necesidad

de la evaluación, primero porque pueden pensar que es demasiado pronto en la vida del proyecto o porque su tiempo y dinero puede ser mejor usado en otras actividades. Las diferencias en la percepción de necesidad pueden llevar a diferentes usos de la evaluación.

- Finalmente, los usuarios pueden variar en cuanto a su percepción de riesgo respecto a la evaluación. Por ejemplo, algunos usuarios pueden sentir miedo o temor de que los resultados de la evaluación les puedan afectar en su trabajo para obtener algún ascenso. Otros, temen que los hallazgos de la evaluación impliquen grandes cambios que incrementen sus cargas de trabajo. Incluso algunos usuarios pueden sentir temor de ser comparados con sus pares. De esta manera, la percepción de riesgo puede afectar en qué medida se use la evaluación.
- c) En lo que se refiere al “compromiso hacia el uso” los autores destacan que cuando los usuarios de la evaluación no están comprometidos con el uso de la evaluación se limita enormemente el mismo. Señalan que entre mayor sea el interés en la evaluación es más probable que los usuarios se comprometan a usar los resultados o al menos beneficiarse del proceso. El compromiso de usuarios “clave” ayuda a que se estimule el uso potencial de la evaluación.
- d) El “estilo profesional” de los usuarios, es decir, las habilidades asociadas a la forma en que se conducen en su trabajo, comprende: habilidades administrativas y organizacionales, iniciativa, y apertura a nuevas ideas o al cambio. Los usuarios difieren en sus habilidades administrativas y organizacionales. Algunos usuarios pueden tener la habilidad de iniciar y concluir las tareas asignadas, pero otros puede que no.

Asimismo, los usuarios de la evaluación difieren en su habilidad para organizar su tiempo para promover el uso de la evaluación, sobre todo si esa función le fue recientemente asignada. En cuanto a la *iniciativa*, ésta incluye la habilidad para tomar el primer paso en el desarrollo de nuevas ideas o métodos de trabajo. Si el evaluador está promoviendo el uso de la evaluación en un programa, la iniciativa del usuario de la evaluación se vuelve un complemento. En cuanto a la *apertura de nuevas ideas*, los autores señalan que tiene un efecto importante

en el uso. Algunos usuarios pueden ser tradicionalistas y resistirse a la innovación, lo que puede limitar el uso.

- e) En cuanto a las “preferencias en el procesamiento de información” los autores señalan que se refiere a las formas y transmisión de la información. Cuando la evaluación no reconoce y no se construye sobre esas preferencias y rutinas se puede afectar el uso.

2. Respecto a los “*factores contextuales*” los autores comentan que hay tres factores que pueden afectar el uso de la evaluación: límites pre-existentes de la evaluación; características organizacionales y características del proyecto.

- a) En lo que se refiere a los *límites pre-existentes de la evaluación*, los autores destacan tres elementos: requisitos normativos, otras obligaciones contractuales y restricciones fiscales.

- Los “requisitos escritos o normativos” incluyen los códigos legales, requerimientos federales o estatales, políticas de operación institucionales, requerimientos establecidos por la organización que opera el programa evaluado. Si estos requerimientos permiten algo de flexibilidad en el diseño de la evaluación el uso potencial se incrementa.

- En cuanto a “otras obligaciones contractuales” los autores comentan que se deben tratar de resolver los posibles conflictos que existan entre los distintos requerimientos. Si una evaluación trata de ser todo para todos los temas el uso está amenazado.

- Las restricciones fiscales pueden afectar el alcance del proyecto. La cantidad de dinero asignada a la evaluación puede afectarla en diversas formas. Por ejemplo, el tiempo dedicado al proyecto, las mediciones que se seleccionen y la forma de entrega de los reportes.

- b) *Las características organizacionales* que pueden afectar el uso de la evaluación son: las características intra-organizacionales y las características externas.

- En cuanto a las *características intra-organizacionales* los autores comentan que se refieren principalmente a las características establecidas y

a las relaciones en la unidad responsable del programa o proyecto siendo evaluado. Por ejemplo: el rol de la agencia o dependencia de gobierno, las relaciones entre la agencia o dependencia de gobierno y la unidad responsable del programa o proyecto y el grado de autonomía de la unidad responsable del programa o proyecto. La unidad responsable del programa puede tener una historia que puede afectar el desarrollo y uso de la evaluación. El evaluador debe entender esta situación y usarla para responder a las necesidades y actitudes de los usuarios potenciales.

Un ejemplo claro es cuando la agencia o dependencia de gobierno trata de seleccionar el evaluador o consultor para el proyecto, lo cual puede tener implicaciones en la organización de la evaluación en términos de la credibilidad del evaluador, en la congruencia entre las características personales y el estilo profesional del evaluador y el personal del programa y en la posibilidad del uso de la evaluación.

El rol que asume la agencia de gobierno con respecto a sus varias unidades responsables sugiere el tipo de inter-relaciones y de arreglos institucionales que existen entre la administración central y las unidades responsables.

Las interrelaciones y los arreglos institucionales son importantes porque tienen una relación con el grado de autonomía ejercida por el programa. Un evaluador que debe responder estrictamente a los requerimientos y expectativas de una autoridad de mayor nivel dentro de la organización tendrá menos oportunidad de responder a necesidades particulares del personal del programa. Pero si la unidad responsable tiene un mayor grado de autonomía, entonces el organizador, el evaluador y los usuarios potenciales tendrán más libertad para decidir cómo desarrollar la evaluación y cómo usar sus resultados.

- *En cuanto a las características externas*, los autores comentan que se refieren al contexto fuera del programa o proyecto, por ejemplo: influencia comunitaria, el rol de otras agencias, etc.

c) Las *características del proyecto* que pueden afectar el uso de la evaluación son: edad/maduración, innovación, coincidencia con otros proyectos.

3. En lo que se refiere a los “*factores de la evaluación*” los autores señalan que existen cinco categorías de factores que pueden afectar el uso de la misma: *procedimiento de la evaluación, diálogo de la información, contenido de la información de la evaluación y reporte de la evaluación.*

III. Lancer y Holzer (2003) identifican dos tipos de factores que afectan el uso de las medidas de mejoramiento del desempeño: los factores racionales/tecnocráticos y los factores políticos/culturales.

<i>Factores racionales/tecnocráticos</i>	Recursos, información, orientación hacia objetivos y requerimientos externos
<i>Factores políticos/culturales</i>	Los grupos de interés internos, los grupos de interés externos y los sindicatos, y las actitudes y riesgos.

En cuanto a los factores racionales/tecnocráticos los autores mencionan cuatro subfactores: *recursos, información, orientación hacia objetivos y requerimientos externos.* En lo que se refiere a los recursos, los autores señalan que las organizaciones públicas que han experimentado con las medidas del desempeño han llamado la atención de la importancia de comprometer recursos, de tener personal dedicado a las actividades de evaluación de las medidas de desempeño y de recolectar datos adecuados.

En cuanto a la información, señalan que los conocimientos técnicos sobre cómo desarrollar e implementar una evaluación se pueden adquirir a través de la capacitación o el acceso a una información adecuada sobre medidas de mejoramiento del desempeño. Respecto a la orientación hacia objetivos, los autores comentan que cuando una organización está orientada hacia objetivos es más probable que se puedan adoptar e implementar medidas de mejoramiento del desempeño. Finalmente, en cuanto a los requerimientos externos los autores señalan que cuando los reportes

anuales del desempeño son requeridos por ley, éstos superan todas las dificultades personales, por lo que consideran que los requerimientos externos de usar las medidas de mejoramiento del desempeño ayudarán a la adopción e implementación de las mismas.

*En cuanto a los factores políticos/culturales*, los autores señalan cuatro subfactores: *los grupos de interés internos, los grupos de interés externos y los sindicatos, y las actitudes y riesgos*. En lo que se refiere los grupos de interés internos, los autores comentan que las experiencias demuestran que una reacción típica hacia las medidas de mejoramiento del desempeño de la línea de “staff” es el miedo, aunque cuando entienden que éstas les pueden ayudar a hacer mejor su trabajo se interesan más en su potencial.

El fracaso de la ley sobre el reporte de desempeño de *Minnesota* es atribuido a los directores que no apoyaron la iniciativa porque la ley fue aprobada sin consultárseles. La necesidad de adaptarse al cambio y la innovación también es resentida por los directores, ellos pueden ver el cambio demasiado ambiguo y sus reacciones dependen de sus percepciones acerca de que tanto el cambio les afectará en sus trabajos, estatus y ambiciones personales.

En cuanto a los grupos de interés externos y los sindicatos, los autores afirman que las organizaciones que han experimentado con medidas de desempeño señalan que el éxito de estas medidas también depende del apoyo de los legisladores electos y del continuo apoyo del público. Este apoyo se puede ver en dos formas, en primer lugar, permitiendo a la organización designar recursos a estos esfuerzos y, en segundo lugar, usando la información aun cuando los resultados contravengan la agenda política.

En lo que se refiere a los sindicatos, los autores mencionan que cuando éstos tienden a oponerse a prácticas que puedan amenazar los empleos, se puede esperar que la “sindicalización” afecte tanto la adopción como la implementación de las medidas de mejoramiento del desempeño. Finalmente, en cuanto a las actitudes y la aversión al riesgo, los autores señalan que es necesario analizar la cultura organizacional y la apertura respecto al cambio y la innovación. Esto se puede valorar mediante la presencia de sistemas que premian la innovación y la toma de riesgos y evaluando las percepciones y actitudes de los directores y no directores respecto al cambio y las medidas de desempeño.

IV. En el caso de México, **Cejudo (2011) citado en Cejudo y Maldonado (2011)** en su libro “De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales comprometidos con el proceso de evaluación” aborda los obstáculos en el uso de la evaluación, para lo cual cita a Bailey (2008), señalando que hay dos tipos de factores que afectan la utilización de la evaluación: a) *características de la evaluación* (relevancia, credibilidad, calidad, los hallazgos, prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los reportes) y b) *características del espacio organizacional* donde se utilizan los hallazgos (compromiso, necesidades de información, información en competencia, características personales, clima organizacional, clima político y clima financiero).

<i>Calidad de la evaluación</i>	Pertinencia, factibilidad, claridad, precisión e identificar el usuario
<i>Características de la organización</i>	Internalización del proceso de evaluación y capacidad para realizar los cambios

Sin embargo, comenta que no todos estos factores aplican para el caso de México, ya que el diseño institucional y la práctica de la evaluación difiere de otros países. De manera que señala como factores que obstaculizan el uso de la evaluación: calidad de la evaluación (pertinencia, factibilidad y claridad y precisión); y características de la organización (internalización del proceso de evaluación y capacidad para realizar los cambios).

Respecto a la *calidad de la evaluación* señala que para que las evaluaciones puedan convertirse en mejoras reales en el diseño, operación y resultados de los programas, los hallazgos deben ser *pertinentes*, es decir que deben estar conectados con la lógica causal de la política pública y no sólo hacer referencia a aspectos secundarios.

Asimismo, este autor señala que las recomendaciones de las evaluaciones deben ser *factibles*, es decir, que las recomendaciones deben considerar tanto los aspectos administrativos, recursos presupuestales, modificaciones legales y los aspectos políticos para que pueda traducirse en una mejora al programa, de lo contrario solo será una buena idea.

Un tercer aspecto a considerar es la *claridad y precisión* de las recomendaciones, ya que, según el autor, en muchas ocasiones existen un conjunto de recomendaciones generales que aplican casi para cualquier programa, por ejemplo: “aumentar el número de beneficiarios, definir con claridad la población objetivo”, por lo que para que sean útiles deberán ser más específicas, definiendo no sólo las recomendaciones sino también los instrumentos que podrían usarse.

Por último, señala que las recomendaciones deben *identificar el sujeto* que deberá ejecutar las recomendaciones de las evaluaciones de manera que sea más fácil su utilización.

En lo que se refiere a *las características de la organización*, Cejudo destaca dos aspectos principalmente: la internalización del proceso de la evaluación, así como la capacidad para realizar los cambios.

En el primer punto el autor señala que es un desafío convertir a la evaluación en un proceso internalizado en la gestión de las oficinas públicas, que promueva una cultura de la evaluación más que ser vista como una actividad de trámite y de llenado de formatos. Se busca que la evaluación propicie el aprendizaje organizacional y que revierta prácticas históricas burocráticas de control presupuestal y legal-jerárquico.

Por otro lado, Cejudo señala que, además de lo anterior, se requiere que las dependencias cuenten con la capacidad para realizar los cambios derivados de los procesos de las evaluaciones. Dichas capacidades se deben medir en tres niveles: *capacidad de decisión, capacidad administrativa y la disponibilidad presupuestal*.

En cuanto a *la capacidad de decisión* el autor comenta que se requiere que los operadores puedan efectivamente definir las características del diseño o las reglas de ejecución del programa a su cargo; en cuanto a la *capacidad administrativa* señala que se requiere contar con el personal, los procesos y los instrumentos de gestión necesarios para realizar las mejoras propuestas por las evaluaciones; finalmente respecto a la *disponibilidad presupuestal* señala que es necesario que se

cuenta con los recursos financieros para asumir los costos asociados a la atención de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

V. Finalmente, **Cardozo (2016)** en su libro “Institucionalización de los procesos de evaluación: calidad y utilización de sus resultados”, revisa los principales autores que han estudiado la utilización de las evaluaciones y los factores que la explican. En la siguiente tabla se muestran dichos autores:

**Figura 2. Principales factores explicativos de la utilización de las evaluaciones**

<b>Autores y año de su publicación</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>	<b>g</b>	<b>h</b>
<b>Patton (1978; 1998)</b>			X		X			X
<b>Levington y Hughes (1981)</b>		X	X		X		X	X
<b>Cousins y Leithgood (1986)</b>		X	X			X	X	
<b>Weiss (1988)</b>	X		X			X		
<b>Mayne (1994)</b>	X	X	X			X	X	
<b>Boaz y Hayden (2002)</b>			X					
<b>Valovirta (2002)</b>			X			X		
<b>Feinstein (2002)</b>					X		X	X
<b>Zapico (2005)</b>	X	X	X	X				
<b>Perret (2008)</b>	X							X
<b>Johnson <i>et al.</i> (2009)</b>			X					
<b>Cejudo y Maldonado (2011)</b>	X	X	X	X		X	X	
<b>Contandriopoulos y Brousselle (2012)</b>	X				X		X	
<b>Appleton Dyer <i>et al.</i> (2012)</b>	X						X	
<b>Bonbright (2012)</b>		X	X	X		X		
<b>Bustelo (2013)</b>		X	X		X		X	X
<b>Cardozo (2013)</b>	X	X	X			X	X	X
<b>Hojlund (2014)</b>	X		X					
<b>Laubli y Mayne (eds.) (2014)</b>		X	X				X	X

a) Necesidad de información, nivel jerárquico del solicitante y planeación de la evaluación y su utilización  
b) Cultura de evaluación y liderazgo, comunicación y participación de los usuarios potenciales  
c) Sistemas de incentivos para la adopción de recomendaciones  
d) Fuentes Clima político, normatividad, interdependencias gubernamentales, estabilidad del programa  
e) de información, procesamiento y presentación de la información  
f) Conclusiones fundamentadas, discutidas, no controvertidas y recomendaciones factibles  
g) Credibilidad, prestigio de evaluadores, calidad, relevancia y oportunidad del informe  
h) Canales de distribución y difusión del informe y monitoreo de su uso

Fuente: elaboración propia con la información revisada en Cardozo (2016).

En la tabla 1 se resumen las distintas aportaciones que desde la teoría de la evaluación tratan de explicar el uso o desuso que se hace de la evaluación de programas y que para este proyecto de investigación se retoman para entender el uso instrumental actual de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México:

**Tabla 1. Resumen de los aportes teóricos desde la teoría de la evaluación**

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Alkin, Dailak, White (1979)</b> <b>“Using evaluations, does evaluation make a difference?”</b>	1. Límites pre-existentes de la evaluación	1.1. Condiciones comunitarias de la escuela 1.2. Límites normativos de la evaluación 1.3. Restricciones fiscales 1.4. Otros requerimientos no negociables
	2. Orientación de los usuarios	2.1. Preguntas y preocupaciones acerca del programa 2.2. Expectativas de la evaluación 2.3. Formas preferidas de información
	3. Acercamiento del evaluador	3.1. Uso de un modelo formal de evaluación 3.2. Consideraciones de investigación y análisis 3.3. Selección del rol 3.4. Involucramiento de los usuarios 3.5. Lidar con tareas obligadas de la evaluación 3.6. Cercanía con los usuarios ( <i>rapport</i> ) 3.7. Facilitar y estimular el uso de la información

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Alkin, Dailak, White (1979)</b> <b>“Using evaluations, does evaluation make a difference?”</b>	4. Credibilidad del evaluador	4.1. Especificidad 4.2. Variabilidad
	5. Factores organizacionales	5.1. Interrelaciones entre la oficina y el distrito 5.2. Arreglos organizacionales en la oficina o lugar (site) 5.3. Otras fuentes de información 5.4. Puntos de vista de los estudiantes 5.5. Costos y beneficios
	6. Factores extra-organizacionales	6.1. Influencia comunitaria 6.2. Influencia de otras agencias gubernamentales
	7. Contenido y presentación de la información	7.1. Sustancia o contenido 7.2. Formato 7.3. Diálogo de la información
	8. Estilo del Administrador	8.1. Habilidades administrativas y organizacionales 8.2. Iniciativa

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<p><b>Alkin, Jacobson, Burry, Ruskus, White y Kent (1985)</b>  <b>“A guide for evaluation decision makers”</b></p>	<p>1. Factores humanos</p>	<p>1.1. Características del evaluador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Compromiso hacia el uso</li> <li>1.1.2. Importancia de involucrar a los usuarios</li> <li>1.1.3. Escoger el rol</li> <li>1.1.4. “Confianza” con los usuarios</li> <li>1.1.5. Sensibilidad política</li> <li>1.1.6. Credibilidad</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Conocimiento previo e identidad</p> <p>1.2. Características del usuario de la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Identidad <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1.1. Rango de usuarios potenciales</li> <li>1.2.1.2. Posiciones organizacionales</li> <li>1.2.1.3. Niveles de experiencia profesional</li> </ul> </li> <li>1.2.2. Interés en la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.2.1. Puntos de vista acerca del proyecto siendo evaluado</li> <li>1.2.2.2. Expectativas de la evaluación</li> <li>1.2.2.3. Predisposición hacia la evaluación</li> <li>1.2.2.4. Percepción de necesidad</li> <li>1.2.2.5. Percepción de riesgo</li> </ul> </li> <li>1.2.3. Compromiso hacia el uso</li> <li>1.2.4. Estilo profesional <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.4.1. Habilidades administrativas y organizacionales</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>1.2.4.2. Iniciativa</li><li>1.2.4.3. Apertura a nuevas ideas y al cambio</li><li>1.2.5. Procesamiento de información<ul style="list-style-type: none"><li>1.2.5.1. Preferencia por ciertas formas</li></ul></li></ul>
--	--	---

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Alkin, Jacobson, Burry, Ruskus, White y Kent (1985)</b> <b>“A guide for evaluation decision makers”</b>	2. Factores contextuales	2.1. Límites pre-existentes de la evaluación 2.1.1.Requerimientos escritos 2.1.2.Otras obligaciones contractuales 2.1.3.Restricciones fiscales
		2.2. Características organizacionales 2.2.1.Intra-organizacionales 2.2.1.1. Rol de la oficina central /la oficina de distrito 2.2.1.2. Interrelación entre la unidad y la central /distrito administrativo 2.2.1.3. Arreglos institucionales 2.2.1.4. Nivel de autonomía de la unidad 2.2.1.5. Fuentes de información más allá de la evaluación que pudieran estar en uso 2.2.1.6. Percepción de riesgo institucional 2.2.2.Factores externos 2.2.2.1. Clima comunitario 2.2.2.2. Influencia comunitaria 2.2.2.3. Rol de otras agencias
		2.3. Características del proyecto 2.3.1.Edad/maduración 2.3.2.Innovación 2.3.3.Coincidencia con otros proyectos

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Alkin, Jacobson, Burry, Ruskus, White y Kent (1985)</b> <b>“A guide for evaluation decision makers”</b>	3. Factores de la evaluación	3.1. Procedimientos de la evaluación 3.1.1. Métodos usados (adecuado y rigor) 3.1.2. Lidiando con tareas obligatorias 3.1.3. Uso de un modelo general
		3.2. Diálogo de la información 3.2.1. Cantidad y calidad de la interacción entre el evaluador y los usuarios de la evaluación
		3.3. Sustancia o contenido de la información de la evaluación 3.3.1. Relevancia de la información 3.3.2. Especificidad de la información
		3.4. Presentación de la información 3.4.1. Frecuencia en la entrega de información 3.4.2. Oportunidad de la información 3.4.3. Estilo de las presentaciones orales 3.4.4. Formato de los reportes 3.4.5. Combinación de datos narrativos y estadísticos

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Cejudo, G. en Cejudo y Maldonado (2011)</b> <b>“De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales comprometidos con el proceso de evaluación”<sup>20</sup></b>	Cita a Bailey (2008) 1. Características de la evaluación	✓ Relevancia, credibilidad, calidad, los hallazgos, prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los reportes
	2. Características del espacio organizacional donde se utilizan los hallazgos	✓ Compromiso, necesidades de información, información en competencia, características personales, clima organizacional, clima político y clima financiero
	<u>Caso de México:</u> 1. Calidad de la evaluación	✓ Pertinencia ✓ Claridad ✓ Precisión ✓ Factibilidad ✓ Sujeto identificable
	2. Características de la organización	✓ Internalización del proceso de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de aprendizaje organizacional</li> <li>• Cultura de la evaluación</li> <li>• Eliminación de prácticas burocráticas de control legal y presupuestal</li> </ul> ✓ Capacidad para realizar los cambios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Capacidad administrativa</li> <li>• Disponibilidad presupuestal</li> </ul>

<sup>20</sup> El enfoque utilizado por estos autores es desde las políticas públicas y la rendición de cuentas.

Autores	Factores / Categorías que limitan el uso de la evaluación	Subcategorías
<b>Lancer y Holzer (2003)</b>	1. Factores racionales/tecnocráticos	✓ Recursos, información orientación hacia objetivos y requerimientos externos
	2. Factores políticos/culturales	✓ Grupos de interés internos, los grupos de interés externos y los sindicatos, y las actitudes y riesgos.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Alkin, Dailak, White (1979); Alkin, Jacobson, Burry, Ruskus, White y Kent (1985); Lancer y Holzer (2001), Cejudo y Maldonado (2011)

A partir del análisis teórico realizado anteriormente, se identificó que existen al menos 12 aspectos o factores que afectan o influyen el uso instrumental de la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones:

1. Límites pre-existentes de la evaluación
2. Factores organizacionales,
3. Contenido y presentación de la información,
4. Características del proyecto,
5. Características externas,
6. Factores de la evaluación,
7. Oportunidad de los reportes,
8. Información en competencia,
9. Factores humanos,

10. Factores de la calidad de la evaluación,
11. Factores normativos y,
12. Factores políticos y/o culturales.

Sin embargo, se decidió que para el caso de México, y considerando las limitaciones normativas establecidas por las dependencias y/o entidades coordinadoras de la evaluación externa a nivel nacional, se identificaron cinco factores que afectan o limitan el uso instrumental de la evaluación externa de programas presupuestarios federales: *normativos, de la calidad, organizacionales, humanos y políticos y/o culturales.*

### 1.3. Modelo analítico

Con el propósito de mostrar el uso instrumental limitado de la evaluación externa, se construyó un modelo analítico que trata de mostrar que el nivel de uso de la evaluación es una función de un conjunto de factores tales como: normativos, de calidad, organizacionales, humanos o personales y políticos, lo cual no pretende ser un modelo estadístico, sino mostrar la relación de dependencia entre estas variables.

$$Y = F(H, O, N, P, C)$$

**Donde:**

**Y= Uso instrumental de la evaluación externa**

**H= Factores humanos**

**O= Factores organizacionales**

**N= Factores normativos**

**P= Factores políticos y/o culturales**

**C=Factores de la calidad o de la evaluación**

#### *Definición de variables*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Variables independientes</b>
<b>Uso instrumental de la evaluación externa</b>	Factores normativos, de la calidad de la evaluación, organizacionales, políticos y humanos

#### **1.4. Metodología**

Derivado de la variedad de conceptos encontrados en la bibliografía especializada sobre el uso de la evaluación a nivel internacional, se consideró necesario acotar algunos conceptos que serán utilizados en el desarrollo de este proyecto de investigación.

##### ***Definición de conceptos básicos:***

Se entiende por *evaluación externa* como un proceso de investigación aplicada, mediante la utilización de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, cuyos objetivos son técnicos y políticos (Cardozo, 2012)<sup>21</sup>.

***Uso instrumental:*** se retoma lo propuesto por Patton (2008, p.112) “El uso instrumental de la evaluación ocurre cuando los hallazgos se usan para informar directamente una decisión, mejorar un programa o política<sup>22</sup>, desarrollar nuevas direcciones, o contribuir a la solución de un problema; los hallazgos se relacionan con una subsecuente acción identificable”.

***Usuarios deseados:*** Siguiendo a Patton citado en Hofstetter y Alkin (2003) son “los principales receptores deseados de la evaluación que es probable que la usen”. En este proyecto de tesis se definen como “usuarios deseados” a los funcionarios públicos que participan en los procesos de las evaluaciones externas, tales como: el titular de la unidad de planeación y/o evaluación, el titular de la unidad de programación, organización y presupuesto; y los operadores de programa (el titular de la unidad responsable del programa, el responsable operativo del programa y los operadores de programas)<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Esta definición se considera más amplia a la utilizada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), mismos que la definen como: “al análisis sistemático y objetivo de políticas públicas, programas y acciones federales, que tiene como finalidad determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, en función del tipo de evaluación realizada (PAE, 2017)”.

<sup>22</sup> Las modificaciones, de acuerdo con Montiel (2008, p.10) “pueden estar plasmadas en el rediseño del programa, a través de las reglas de operación, en los documentos de planeación estratégica del programa, así como en otros documentos que pongan en evidencia la atención de las recomendaciones”.

<sup>23</sup> De acuerdo con el PNUD (2009, p.127) los usuarios deseados de la evaluación son aquellos individuos o grupos que tienen un interés directo en los resultados de la evaluación y están en posición de tomar decisiones o emprender acciones basadas en los resultados de la evaluación. Los usuarios de la evaluación son variados, pero generalmente entran en las siguientes categorías dentro del contexto del PNUD: La administración del PNUD, los oficiales y gestores de programas o proyectos, y otros involucrados en el diseño e implementación; las contrapartes del gobierno nacional, políticos y planificadores estratégicos; los socios en el área del desarrollo; los donantes y otras entidades de financiamiento; el público y los beneficiarios; la Junta Ejecutiva del PNUD y otros órganos de supervisión nacional.

**Programa federal:** “Los programas relativos a las funciones de gobierno, desarrollo social y desarrollo económico, previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación de cada ejercicio fiscal (PAE 2014, p. 7)”

**Unidad responsable (UR):** “El área responsable de la administración y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos de las dependencias y entidades (PAE 2014, p. 8)”.

**Unidad o área de evaluación (AE):** “Al área administrativa ajena a la operación de los programas federales designada por las dependencias y entidades para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo, así como responsable del envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes (PAE 2014, p. 8)”

**Aspecto Susceptible de Mejora:** “Los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa y/o informes, que pueden ser atendidos para la mejora del programa” (“El Mecanismo”, 2011, p. 3)

**Recomendaciones:** “A las sugerencias emitidas por el evaluador, derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, que tienen el propósito de contribuir a la mejora del programa” (“El Mecanismo”, 2011, p. 5)

**Factores normativos:** el conjunto de normas, leyes, códigos, lineamientos, reglamentos, entre otros, instrumentos que permiten regular las actividades en materia de evaluación externa.

**Factores de la calidad:** son aquellos aspectos que determinan que una recomendación derivada de una evaluación externa sea de calidad, por ser relevante, clara, precisa y factible de implementarse.

**Factores organizacionales:** comprenden aquellos aspectos referidos a los conocimientos, habilidades y cultura de la evaluación externa generada dentro del personal del programa, así como la percepción de control legal y presupuestal de la evaluación. Asimismo, integra la capacidad del programa evaluado para adoptar los cambios sugeridos por la evaluación, específicamente, la capacidad de decisión del personal del programa, los recursos humanos suficientes, los instrumentos de gestión necesarios y los recursos financieros.

**Factores humanos o personales:** consideran tanto las características personales del usuario deseado de la evaluación, tales como su experiencia profesional y su grado de especialización en el tema de evaluación externa, su estilo profesional para adaptarse al cambio propuesto por la

evaluación, así como su percepción de riesgo en relación con la evaluación. Por otro lado, también contempla las características personales del evaluador externos, en cuanto a su compromiso con la evaluación externa, su disposición a tomar en cuenta la opinión y establecer relaciones de confianza con el personal del programa evaluado, su rol como evaluador, su credibilidad, así como capacidad para realizar un trabajo de evaluación imparcial y/u objetivo.

***Factores políticos y/o culturales:*** consideran el apoyo con el que se debe contar tanto dentro de las dependencias y entidades con programas evaluados como fuera de las mismas, con el fin de incrementar el uso de la información de la evaluación externa. Al interior considera el apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad como del titular de la unidad responsable del programa evaluado, hacia afuera toma en cuenta la percepción del funcionario sobre el apoyo que le brinda la sociedad a la evaluación externa, así como los legisladores que autorizan el presupuesto para realizar las actividades de evaluación.

#### ***Método de recolección de datos:***

Para abordar las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación, se elaboró, en primer lugar, un “Censo de funcionarios públicos usuarios de la evaluación externa de programas federales en México”. Posteriormente se diseñó un cuestionario cerrado con el fin de conocer el mayor número de opiniones de dichos funcionarios sobre distintos aspectos que limitan el uso de la información de las evaluaciones. El envío y recepción de las respuestas se realizó vía Internet a través de la aplicación *surveymonkey*. Ver Apéndice 4: Formato de cuestionario a Usuarios de la evaluación externa de programas presupuestarios en México.

#### ***Análisis y sistematización de información:***

Se utilizó la paquetería estadística *Statistic Program for Social Science (SPSS)*, con la idea de analizar los resultados obtenidos, asociar variables y poder determinar cuál de los factores teóricos identificados están mayormente asociados, de acuerdo con la opinión de los funcionarios públicos, en el uso instrumental de la evaluación externa. Adicionalmente, se utilizó como herramienta de apoyo el estadístico *chi-cuadrado* ( $X^2$ ).

**Universo:**

Se envió el Cuestionario cerrado a 661 funcionarios públicos usuarios de la evaluación externa de 237 programas presupuestarios que fueron evaluados de forma externa según los Programas Anuales de Evaluación (PAE's) en el periodo 2007-2013<sup>24</sup>

Se identificaron como *usuarios deseados de la evaluación externa* a cuatro funcionarios públicos por programa presupuestario evaluado de forma externa y a dos funcionarios públicos a nivel dependencia o entidad:

- Un Funcionario Titular de la Unidad Responsable (UR) de los Programas Presupuestarios,
- Un Funcionario de las UR que es responsable operativo de los programas presupuestarios,
- Dos Funcionarios de las UR que son “operadores” de menor nivel de los programas presupuestarios federales,
- Un Funcionario de las unidades de evaluación o planeación que realiza funciones de enlace a nivel dependencia o entidad con las dependencias coordinadoras a nivel nacional (CONEVAL y la SHCP),
- Un Funcionario de las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto (“DGPOP” que realizan los trámites financieros relacionados con las evaluaciones externas).

**Unidad de análisis:** Los funcionarios públicos usuarios de las evaluaciones externas de los programas presupuestarios federales evaluados en el periodo 2007-2013.

---

<sup>24</sup> De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en México existen 872 programas presupuestarios, de los cuales 641 ya cuentan con un matriz de indicadores de resultados (MIR).

### *Operacionalización de variables*

Una vez analizadas las distintas aportaciones teóricas vertidas en este capítulo se puede proceder a la operacionalización de las variables definidas en este proyecto de investigación. Cabe destacar que se descartaron algunas categorías de análisis en algunas variables por considerar que no aplicaban para el caso del estudio del uso instrumental de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México:

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

<b>Concepto</b>	<b>Variable/Indicador</b>	<b>Pregunta del Cuestionario</b>	<b>Variación esperada</b>
<b>Uso instrumental de la evaluación externa</b>	Porcentaje de recomendaciones que se transforman en Aspectos Susceptibles de Mejora	En términos generales ¿Qué porcentaje, de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas, diría Usted, se transforman en Aspectos Susceptibles de Mejora? (Señalar un porcentaje aproximado)	Nivel de uso “Alto” (del 75.01 al 100%) Nivel de uso “Medio” (del 25.01 al 75%) Nivel de uso “Bajo” (de 0 al 25%)
	Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora que se cumplen al 100%	De esos Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados por la dependencia o entidad ¿Qué porcentaje, diría Usted, se cumplen completamente? (Señalar un porcentaje aproximado)	Nivel de uso “Alto” (del 75.01 al 100%) Nivel de uso “Medio” (del 25.01 al 75%) Nivel de uso “Bajo” (de 0 al 25%)
	Porcentaje de ASM comprometidos que son adecuados para el mejoramiento del desempeño de programas presupuestarios	Según su opinión ¿Qué tan adecuados son los Aspectos Susceptibles de Mejora que se seleccionan para mejorar el desempeño de los programas federales?	Nivel de uso “Alto” (del 75.01 al 100%) Nivel de uso “Medio” (del 25.01 al 75%) Nivel de uso “Bajo” (de 0 al 25%)

Concepto	Variable/Indicador	Pregunta del Cuestionario	Variación esperada
<b>Factores normativos</b>	<p>Marco normativo que contribuye al mejoramiento del desempeño de programas</p> <p>Obstáculos al cumplimiento de los ASM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su opinión ¿Qué tanto cree que el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa contribuye al mejoramiento del desempeño de programas presupuestarios federales?</li>   <li>• De los siguientes aspectos ¿Cuáles son para Usted los principales obstáculos que existen para que se atiendan completamente los Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados por las dependencias o entidades? (Seleccione una o más de las siguientes opciones por orden de importancia, donde el número 1 significa que es el más importante). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El marco normativo propicia duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras</li> <li>○ Rigidez en los términos de referencia de las evaluaciones</li> <li>○ Preocupación por el cumplimiento de los plazos establecidos</li> <li>○ No existen sanciones para el incumplimiento de los ASM</li> <li>○ Existe contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación</li> <li>○ No existe una buena comunicación entre los responsables del programa, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras</li> <li>○ Otros</li> </ul> </li> </ul>	<p>Extremadamente Mucho</p> <p>Poco</p> <p>Ligeramente</p> <p>Nada</p> <p>% de respuestas en cada ítem</p>

Concepto	Variable/Indicador	Pregunta del Cuestionario	Variación esperada
<b>Factores de la calidad de la evaluación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevancia de las recomendaciones</li> <li>2. Claridad de las recomendaciones</li> <li>3. Precisión de las recomendaciones</li> <li>4. Factibilidad de implementación de las recomendaciones</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a la calidad de las evaluaciones ¿Con qué frecuencia, diría Usted, que las recomendaciones que se derivan de las evaluaciones externas son relevantes? *Se entiende por “relevantes” aquellas recomendaciones que atienden directamente el marco lógico (fin, propósito, componentes, actividades) del programa.</li> <li>• Por lo que Usted ha visto, ¿Con qué frecuencia las recomendaciones de las evaluaciones externas son claras? *Se entiende por “claras” que estén redactadas en forma comprensible para cualquier lector.</li> <li>• En su experiencia ¿Qué tan precisas son las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas? *Se entiende por “precisas” aquellas recomendaciones que definen los medios concretos para atender dicha recomendación.</li> <li>• Por lo que Usted sabe ¿Con qué frecuencia las recomendaciones que se derivan de las evaluaciones externas son factibles de implementarse en un plazo razonable? *Se entiende por “factibles” aquellas recomendaciones que son posibles de llevarse a cabo considerando tanto aspectos políticos y administrativos como presupuestales y legales.</li> </ul>	<p>Siempre</p> <p>Muchas veces</p> <p>Algunas veces</p> <p>Pocas veces</p> <p>Nunca</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p>

Concepto	Variable/Indicador	Pregunta del Cuestionario	Variación esperada
<b>Factores organizacionales</b>	A. Internalización del proceso de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprendizaje organizacional: Adquisición de conocimientos y habilidades sobre la actividad de evaluar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con su experiencia, ¿Qué tanto diría Usted que la evaluación externa ha propiciado que en su Unidad Responsable se hayan adquirido mayores conocimientos y habilidades sobre la actividad de evaluar que ayuden a mejorar los resultados de los programas evaluados?</li> </ul>	Extremadamente Mucho Poco Ligeramente Nada
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adopción de una cultura de evaluación externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la adopción de la evaluación externa como herramienta de mejoramiento del desempeño de programas ¿Qué tanto cree Usted que en su Unidad Responsable se ha adoptado una cultura de la evaluación?</li> </ul>	Igual a la pregunta anterior
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La evaluación externa como una forma de control presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera Usted que la evaluación externa es una forma de control presupuestal?</li> </ul>	Si/No
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La evaluación externa como una forma de control legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree Usted que la evaluación externa es una forma de control legal?</li> </ul>	Si/No

	<p>B. Capacidad para realizar los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad de decisión</li> <li>○ Recursos humanos necesarios</li> <li>○ Instrumentos de gestión</li> <li>○ Recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo que Usted ha visto ¿El personal del (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con la capacidad de decisión para atender las recomendaciones y/o aspectos susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones externas? *Se entiende por “capacidad de decisión” cuando los operadores del programa pueden efectivamente definir las características del diseño o las reglas de ejecución del mismo.</li> <li>• En términos generales ¿El (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con los recursos humanos suficientes para atender las recomendaciones y/o los aspectos susceptibles de mejora seleccionados en la dependencia o entidad?</li> <li>• ¿Considera Usted que el (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con los instrumentos de gestión necesarios para atender debidamente las recomendaciones y/o los aspectos susceptibles de mejora seleccionados? *Se entiende como “instrumentos de gestión” los medios necesarios para atender las recomendaciones y/o aspectos de mejora derivados de las evaluaciones externas.</li> </ul>	<p>Siempre  Muchas veces  Algunas veces  Pocas veces  Nunca</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p>
--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su experiencia ¿Cuenta (n) el (los) programa (s) evaluado (s) con la disponibilidad de recursos financieros para atender las recomendaciones y/o los Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos?</li> </ul>	Igual a la pregunta anterior
	C. Arreglos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De los siguientes aspectos, ¿Cuál diría Usted explica mejor el hecho de que los evaluadores externos puedan o no realizar un trabajo imparcial y/o independiente? (Seleccione una o más de las siguientes opciones) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras para ordenar la realización de la evaluación del programa</li> <li>▪ Por la relación contractual entre el evaluador Externo y las Dependencias Coordinadoras de la evaluación externa (SHCP, SFP y CONEVAL)”.</li> <li>▪ Por las fricciones entre el evaluador externo y el personal del programa evaluado.</li> <li>▪ Por la relación contractual entre el evaluador externo y el titular de la dependencia a cargo del programa</li> </ul> </li> </ul>	Elegir una o más de las opciones

Concepto	Variable/Indicador	Pregunta del Cuestionario	Variación esperada
Factores personales o humanos	<b>A. Características del usuario de la evaluación</b> 1. Identidad <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo laborando en cargo actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo tiene Usted laborando en la dependencia o entidad en su cargo actual?</li> </ul>	Abierta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Función que desempeña con respecto a la evaluación externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué función (es) desempeña Usted dentro de su Unidad Responsable con respecto a la evaluación externa (Seleccione una o más de las siguientes opciones)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participa en la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones externas</li> <li>▪ Autoriza el informe final de los evaluadores externos</li> <li>▪ Gestiona el pago de las evaluaciones externas</li> <li>▪ Sirve de enlace del programa para el intercambio de información con las dependencias coordinadoras (CONEVAL, SHCP y SFP)</li> <li>▪ Analiza las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas</li> <li>▪ Participa en la selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)</li> <li>▪ Implementa los Aspectos Susceptibles de Mejora</li> <li>▪ Otro</li> </ul> </li> </ul>	Seleccionar opción o más de las opciones

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo en funciones de la evaluación externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo ha colaborado Usted en la dependencia o entidad realizando esa función?</li> </ul>	Abierta
	<p>2. Interés en la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de necesidad de la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con su experiencia ¿Qué tan necesaria considera Usted a la evaluación externa como una fuente de información para mejorar el desempeño de los programas federales?</li> </ul>	<p>Extremadamente necesaria</p> <p>Muy necesaria</p> <p>Poco necesaria</p> <p>Ligeramente necesaria</p> <p>Nada necesaria</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de percepción a través del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En relación con su respuesta anterior ¿Dicha opinión ha cambiado en los últimos años?</li> </ul>	Si/No
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentido en el cambio de percepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En qué sentido cambió su opinión respecto a la evaluación externa?</li> </ul>	<p>De positiva a negativa</p> <p>De negativa a positiva</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Percepción de riesgo de la evaluación) Aumento de cargas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la adopción de la evaluación externa como herramienta de mejora del desempeño de programas federales ¿Qué tanto se han incrementado sus cargas de trabajo?</li> </ul>	<p>Extremadamente</p> <p>Mucho</p> <p>Poco</p> <p>Ligeramente</p> <p>Nada</p>

Concepto	Variable/Indicador	Pregunta del Cuestionario	Variación esperada
<b>Factores personales o humanos</b>	<b>B. Características del evaluador externo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso hacia el uso de la evaluación (promoción de los resultados de la evaluación externa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo que Usted ha visto ¿Qué tanto promueve el evaluador externo el uso de los resultados de las evaluaciones que desarrolla dentro de la dependencia o entidad en el mejoramiento del desempeño de los programas que evalúa?</li> </ul>	Promueve extremadamente Promueve mucho Promueve poco Promueve ligeramente No promueve
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento de los usuarios (toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En su opinión ¿Los evaluadores externos buscan tomar en cuenta la opinión del personal del (los) programa (s) evaluado (s) de las dependencias o entidades durante el proceso de la evaluación?</li> </ul>	Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Nunca
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena relación con los usuarios de la evaluación (relaciones de confianza con el personal del programa evaluado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo que Usted ha visto ¿Con qué frecuencia propician los evaluadores externos una relación de confianza con el personal del (los) programa (s) evaluado (s)?</li> </ul>	Igual que la pregunta anterior

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol del evaluador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su experiencia, ¿Qué papel debería cumplir el evaluador externo para ayudar a la dependencia o entidad a hacer un mayor uso de los resultados de las evaluaciones? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El de árbitro neutral, independiente y en cierta forma distante, que no toma en cuenta circunstancias de modo y tiempo al analizar los resultados de la evaluación</li> <li>▪ El de investigador académico, que está llevando a cabo “un experimento” imponiendo diseños metodológicos rigurosos y buscando probar hipótesis.</li> <li>▪ El de defensor del programa, que destaca mayormente los aspectos positivos del programa evaluado por miedo a no ser recontratado.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Seleccione una o más de las opciones</p>
--	---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El de crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles.</li> <li>▪ Otro, especifique</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En términos generales ¿Qué tan imparcial y/o independiente es el trabajo que realizan los evaluadores externos con respecto al (los) programa (s) que evalúan?</li> </ul>	<p>Extremadamente</p> <p>Muy imparcial</p> <p>Poco imparcial</p> <p>Ligeramente imparcial</p> <p>Nada imparcial</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento previo e identidad</li> <li>• Conocimiento de perfil profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En términos generales ¿Conoce Usted la experiencia profesional de los evaluadores externos del (los) programa (s) evaluado (s)?</li> </ul>	Si/No
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinión sobre perfil profesional vs. Percepción de objetividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su opinión ¿Considera Usted que la experiencia profesional de los evaluadores tiene influencia en su percepción sobre la objetividad de la evaluación externa realizada?</li> </ul>	Si/No



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su opinión ¿Qué tanto importante cree Usted que es para la sociedad mexicana la evaluación externa como fuente de información que ayude a mejorar los resultados de los programas presupuestarios federales?</li> <li>• Según su opinión ¿Qué tanto importante cree Usted que es para los Legisladores del H. Congreso de la Unión la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones en el mejoramiento de programas presupuestarios federales?</li> </ul>	<p>Extremadamente importante</p> <p>Muy importante</p> <p>Poco importante</p> <p>Ligeramente importante</p> <p>Nada importante</p> <p>Igual a la pregunta anterior</p>
--	--	---	--

## **CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DEL USO INSTRUMENTAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA EN MÉXICO**

En este capítulo se busca mostrar el estado actual del uso instrumental de la evaluación externa de programas presupuestarios federales. Para ello, se analizan en primera instancia, los antecedentes de la política de evaluación a nivel internacional y en México, posteriormente se muestra el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa de programas presupuestarios, específicamente se muestra el proceso operativo que deben seguir las dependencias y entidades desde la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) hasta la publicación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios federales.

Asimismo, se analiza el nivel de selección de las recomendaciones emitidas por los evaluadores externos como ASM, y el grado de cumplimiento de dichos ASM en las dependencias y entidades federales, como dos de los tres indicadores del uso de la evaluación externa en México.

### ***2.1. Antecedentes de la institucionalización de la evaluación por resultados a nivel internacional***

De acuerdo con Cejudo (2011) las crisis fiscales o la quiebra del estado de bienestar desde los años setentas en países desarrollados como Nueva Zelanda, Gran Bretaña y Australia dieron origen a cuestionamientos sobre el modelo administrativo tradicional en dos aspectos: por un lado, los límites de la administración en términos de la provisión de bienestar y con la generación directa de bienes y servicios y por otro lado, se cuestionaron los arreglos internos del sector público referidos a los métodos de organización y las prácticas de gestión<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> A partir de la ola globalizadora iniciada en los años ochenta a nivel mundial, los gobiernos de las naciones enfrentaron un conjunto de presiones por parte de distintos actores económicos y sociales para mejorar el desempeño del aparato gubernamental y buscar dar mejores resultados a una sociedad cada vez más demandante (Kusek y Rist, 2004). Si bien el concepto de evaluación por resultados fue inicialmente introducido en países como Reino Unido, Francia y Nueva Zelanda, a finales de los setenta en respuesta a las crecientes crisis fiscales que estaban enfrentando los gobiernos de esos países, la bibliografía disponible sugiere que fue en Estados Unidos donde en el mismo periodo se empezó a cuestionar la utilidad de las evaluaciones de programas para informar la toma de decisiones públicas.

Según este autor, lo anterior propició que dichas naciones buscaran soluciones prácticas a la problemática que estaban enfrentando, las cuales fueron sustentadas en el enfoque teórico que se denominó el *New Public Management* o la Nueva Gestión Pública.

Bajo este enfoque los gobiernos debían ofrecer servicios de clase mundial, planeación estratégica de largo plazo, autonomía de gestión, *evaluación por resultados*, desregulación interna y externa, organizaciones flexibles, impulso a criterios de eficiencia y eficacia en las acciones y programas, entre otros (Mejía, 2005).

De ahí que organismos internacionales como la Organización para la Cooperación en el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), realicen importantes esfuerzos para que la *evaluación por resultados* sea incorporada en la gestión de los gobiernos de países desarrollados y no desarrollados, como un medio para generar evidencia que apoye la toma de decisiones públicas y hacer un mejor uso de los recursos públicos a partir de información de calidad sobre el funcionamiento efectivo de los programas de desarrollo.

Bajo esta misma óptica, a partir del año 2005, la OCDE, en su “Declaración de París en Ayuda Efectiva” y la “Agenda Accra para la Acción”, se incluyó la necesidad de usar la evaluación por resultados para construir evidencia fuerte para la toma de decisiones y el aprendizaje. Para lo cual era necesario fortalecer las capacidades nacionales en materia de evaluación de los países miembros de dicha Organización<sup>26</sup>.

De esta manera, en el año 2009, la Oficina Independiente de Evaluación del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, perteneciente a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), realizó la primera Conferencia Internacional de Capacidades Nacionales en Evaluación de manera conjunta con el gobierno de Marruecos<sup>27</sup>.

En la 3<sup>o</sup> *Conferencia Internacional de Capacidades Nacionales en Evaluación*, realizada en octubre del 2013 en *Brasil*, se planteó el uso de la evaluación, como uno de los grandes retos para apoyar la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación a nivel mundial.

---

<sup>26</sup> La OCDE cuenta con el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC, por sus siglas en inglés), el cual tiene entre sus temas “la evaluación de programas de desarrollo”.

<sup>27</sup> La siguiente Conferencia fue realizada en el año 2011 en Sur África, en el 2013 se realizó en Brasil.

De acuerdo con el documento “Proceedings from the Third International Conferencia on National Evaluation Capacities”, elaborado por la Oficina Independiente de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la ONU, el uso de la evaluación depende de su legitimidad y de su calidad. Asimismo, los 18 compromisos adquiridos por los participantes giraron en torno a cuatro estrategias principales para fortalecer las capacidades nacionales en materia de evaluación, dentro de las que se encontró el “promover el uso de la evaluación dentro de los países y a nivel mundial”.

Asimismo, en la 4<sup>o</sup> Conferencia Internacional de Capacidades Nacionales en Evaluación, realizada en *Bangkok* en octubre del 2015, se estableció la necesidad de fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales en materia de evaluación con el fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, como erradicar la pobreza, mediante el desarrollo sostenible.

Adicionalmente, ese mismo año, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) declaró “El año de la evaluación”, para lo cual se realizaron alrededor de 80 eventos en el mundo con el fin de incrementar los métodos, técnicas y conocimientos en materia de evaluación.

Bajo este marco, se realizó *el II Foro Global de Evaluación EvalPartners* mismo que se celebró en Katmandú, Nepal, el 23 y 24 de noviembre de 2015 en el marco de la Semana Mundial de la Evaluación, para aclarar aún más el “qué” y “cómo” de la Agenda Global de Evaluación 2016-2020. En dicho Foro participaron Organizaciones Voluntarias para la Profesionalización de la Evaluación (VOPE’s por sus siglas en inglés), gobiernos nacionales, parlamentos, organizaciones de la sociedad civil, evaluadores jóvenes y emergentes, agencias de la ONU y los donantes.

Por su parte, *EvalPartners* en coordinación con la empresa consultora canadiense “Universalía”, implementó una campaña de “historias de la evaluación” con el fin de denotar la importancia de la evaluación a nivel mundial, incluso se publicaron en la aplicación de “youtube” historias de expertos evaluadores a nivel mundial.

Uno de los expertos, Caroline Heider, Directora General del Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial, señaló los tres retos de la evaluación para poder contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el primero se refiere a la introducción de la evaluación en el día a día de las personas; desarrollar nuevas herramientas en los que se puedan capturar los efectos multidimensionales de los programas; la tensión que existe entre los objetivos de desarrollo sustentable.

Asimismo, Heider comentó los tópicos intrínsecos a la evaluación en los que los evaluadores pueden tener un papel de liderazgo: el primero se refiere a los “valores” de la evaluación, ya que se asume que hay diferentes valores como la equidad, la igualdad que son generalmente buenos, pero los evaluadores deben estar abiertos a que existen diferentes valores que se han dejado de lado; el segundo se refiere a los “incentivos” de la evaluación, según Heider se está consciente de que la evaluación tiene poder, lo que se evalúa motiva ciertos comportamientos, habría que pensar si esos comportamientos son los correctos; y el tercero es la “efectividad” de la evaluación, de acuerdo con la funcionaria, existe un consenso generalizado de que la evaluación es algo bueno o deseable, pero debemos preguntarnos ¿Qué ha cambiado como resultado de la evaluación?, por lo que el diseño de la evaluación debe integrar dichos conceptos y mostrar resultados al final del proceso evaluativo.

Otras de las estrategias definidas por *EvalPartners* es la iniciativa *EvalYouth*, la cual es una propuesta global orientada a promover el compromiso de jóvenes y evaluadores emergentes, especialmente mujeres; garantizar su participación, y fortalecer sus capacidades y habilidades en pro de la mejora de la calidad de la disciplina.

En este marco, la Red de Seguimiento, Sistematización y Evaluación de América Latina y el Caribe (RELAC) generó un grupo de discusión que se alinea con los objetivos de *EvalYouth* para promover a jóvenes y evaluadores emergentes (YEE) y fortalecer sus capacidades y conocimiento en el campo de la evaluación a través de la creación de una comunidad de práctica y de intercambio de conocimientos y oportunidades en la región Latinoamérica y Caribe.

En la siguiente tabla se resumen los principales esfuerzos que realizan los organismos internacionales en materia de evaluación:

**Tabla 3. Organismos internacionales y la evaluación<sup>28</sup>**

<b>Organismo</b>	<b>Oficina encargada de la evaluación</b>	<b>Liga de Internet:</b>
<b>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)</b>	Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC, por sus siglas en inglés)	<a href="http://www.oecd.org/dac/developmentassistancecommitteeedac.htm">http://www.oecd.org/dac/developmentassistancecommitteeedac.htm</a>
<b>Organización de las Naciones Unidas (ONU), Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas</b>	<i>United Nation Evaluation Group (UNEG)</i> <i>Independent Evaluation Office (IEO)</i>	<a href="http://web.undp.org/evaluation/evaluation-office.shtml">http://web.undp.org/evaluation/evaluation-office.shtml</a>
<b>Banco Mundial (BM)</b>	<i>Independent Evaluation Group (IEG)</i> <i>Operation Evaluation Department</i> <i>Knowledge Programs and Evaluation Capacity Development Group (OEDKE)</i>	<a href="http://ieg.worldbankgroup.org/">http://ieg.worldbankgroup.org/</a>
<b>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</b>	<i>Office of Evaluation and Oversight</i>	<a href="http://www.iadb.org/en/about-us/departments/about,1342.html?dept_id=OVE">http://www.iadb.org/en/about-us/departments/about,1342.html?dept_id=OVE</a>
<b>Multilateral Development Banks (ECG)</b>	<i>Evaluation Cooperation Group</i>	<a href="https://www.ecgnet.org/">https://www.ecgnet.org/</a>

Fuente: Elaboración propia con base en diversas páginas electrónicas.

Asimismo, en la siguiente tabla se muestran los avances que se tienen a nivel mundial en la institucionalización de la evaluación:

<sup>28</sup> A pesar de que la CEPAL cuenta con un Instituto que publica en materia de evaluación, no se identificó una oficina específica dedicada a la evaluación.

**Tabla 4. Institucionalización de la evaluación a nivel mundial**

<b>Países que tienen legislación en la Política Nacional de Evaluación</b>	<b>Países que conducen evaluaciones, pero no tienen legislación en una Política Nacional de Evaluación</b>	<b>Países que están desarrollando una política nacional de evaluación</b>
Canadá/Quebec	Argentina	Afganistán
Chile	Australia	Benín
Colombia	Austria	Bután
Costa Rica	Bangladesh	Bosnia y Herzegovina
Etiopia	Bélgica	Burkina Faso
Alemania	Botswana	Camerún
India	Brasil	Cape Verde
Japón	Bulgaria	Ecuador
Kenia	Dinamarca	Ghana
Rusia	Finlandia	República de Guinea
Malasia	Francia	Honduras
México	Ghana	Nigeria
Marruecos	Hungría	Mongolia
Nepal	Indonesia	Papua Nueva Guinea
Sudáfrica	Irlanda	Paraguay
Suiza	Israel	Perú
Uganda	Italia	Filipinas
Ucrania	Nueva Zelanda	Polonia
Estados Unidos	Luxemburgo	República de Maldivas
	Malawi	Rumania
	Noruega	Trinidad y Tobago
	Pakistán	Vietnam
	Senegal	
	Singapur	
	España	
	Sri Lanka	
	Suecia	
	Tanzania	
	Países Bajos	
	Turquía	
	Reino Unido	
	Zimbawe	
	Malawi	
	Costa de Marfil	
	Kazajistán	

**Fuente:** Elaboración propia con base en Rosenstein (2013). *Mapping the Status of National Evaluation Policies*.

## ***2.2. Antecedentes de la institucionalización de la evaluación por resultados en México***

De acuerdo con Mejía (2005, 4-9) la evaluación en México inició como una herramienta de carácter administrativo y de control presupuestario más que centrada en medir los resultados e impactos de los programas gubernamentales.

En su artículo, el autor hace un análisis histórico de la adopción de la evaluación en México distinguiendo dos grandes periodos: el primero va desde los años cuarenta hasta finales de los ochentas, donde el énfasis del uso de la evaluación se centró en acciones de control-supervisión sobre el presupuesto y en efectuar auditorías de tipo punitivo; el segundo periodo lo ubica a partir de los últimos años de la Administración Salinista donde se inician acciones más claras sobre la búsqueda de la eficiencia y eficacia gubernamental y de manera específica en la Administración de Ernesto Zedillo en la que se hacen los primeros esfuerzos por incluir a la evaluación en programas gubernamentales para mejorar su eficiencia y resultados.

Es a partir de la Administración Zedillista (1994-2000) que se observa un cambio en la concepción de la acción pública, pasando de un enfoque general hacia acciones más específicas, mediante el enfoque de políticas públicas, así como la medición de los resultados e impactos de las acciones emprendidas, con el fin de dar soluciones más efectivas a las demandas ciudadanas. Este enfoque divide la acción pública en diferentes etapas, entre las más representativas se encuentran: el diseño, implementación y evaluación.

Según Cejudo (2011) en países en desarrollo, la introducción de las prácticas de la Nueva Gestión Pública tuvo distintas trayectorias, en algunos casos fueron reformas estimuladas por organismos internacionales y en otros fueron respuesta a necesidades específicas de los gobiernos.

De esta manera, se inician los primeros esfuerzos sistematizados de evaluación de políticas públicas. Específicamente en materia de desarrollo social se buscaba conocer los impactos de la acción gubernamental en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, con el fin de hacer un uso más eficiente y efectivo de los recursos públicos. Por ello, con la creación del programa “PROGRESA” en 1997 se introdujo el concepto de *evaluación por resultados* como una de las funciones principales que debería desarrollar la “Coordinación” del Programa para conocer su impacto y retroalimentar su operación.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Herrera (2009).

Posteriormente, en diciembre de 1999 el Poder Legislativo establece la obligación de que programas sujetos a reglas de operación incluidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación fueran evaluados de manera externa.

En diciembre del 2003, el Poder Legislativo formula la *Ley General de Desarrollo Social*, como parte de la cual se establecen los mecanismos de evaluación y seguimiento de los programas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.

Bajo el amparo de la misma Ley se crea en el 2005 el *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)*, con el fin de “revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente”<sup>30</sup>.

En 2006, el Poder legislativo aprueba la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, con la cual se crea el *Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*, con el fin de realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitieran conocer el impacto social de los programas y de los proyectos. Con este Sistema se buscaba asociar los resultados de las evaluaciones con el sistema presupuestarios de los distintos programas.

De esta manera y con el fin de articular los distintos esfuerzos de las dependencias para mejorar la gestión y presupuestación basado en los resultados de los programas es que en marzo del 2007, el CONEVAL de manera conjunta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF), *los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, con el objetivo de “regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo, así como la elaboración de objetivos estratégicos de las dependencias de la Administración Pública Federal” (DOF, 2007, p. 1).<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ley General de Desarrollo Social. Art. 72.

Parte relevante de dichos Lineamientos señalaba que para garantizar una evaluación orientada a resultados y alimentar el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se aplicarían distintos tipos de evaluación: evaluaciones de programas federales (consistencia y resultados, indicadores, procesos, de impactos y específicas) y evaluaciones estratégicas (para un programa o un conjunto de programas).

Asimismo, se estableció que dichas evaluaciones se llevarían a cabo por evaluadores externos, con cargo al presupuesto de la dependencia y/o entidad responsable del programa federal, o por el Coneval, en el ámbito de su competencia y cuando éste así lo determine.

Finalmente, se señala que la evaluación de los programas federales y sus resultados formarían parte del SED y del programa de mejoramiento de la gestión y se articularán sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario<sup>31</sup>.

De esta manera, en abril del 2007, se emite el *Programa Anual de Evaluación (PAE)*, el cual establece que las dependencias y las entidades deberán realizar una *Evaluación de Consistencia y Resultados* a todos sus programas federales sujetos a reglas de operación utilizando el modelo de términos de referencia determinado por las instancias coordinadoras de la evaluación. Asimismo, se establece que los programas que inicien operaciones en 2007 o sufran modificaciones sustantivas deben realizar una evaluación en materia de diseño y observar el cronograma de ejecución del mismo ordenamiento<sup>32</sup>.

En el 2008 el Coneval, conjuntamente con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) emitieron el *Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles, de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones Externas a Programas Federales*, con el objetivo de establecer el procedimiento general para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de los resultados de las evaluaciones de consistencia y resultados y de diseño del 2007, con el fin de mejorar el desempeño de los programas.

En el 2012, y en el marco de la “Declaración de París en Ayuda Efectiva” y la “Agenda Accra para la Acción”, se instaló en México el Centro Regional para el Aprendizaje y la Evaluación por Resultados (CLEAR, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es fortalecer las

---

<sup>31</sup> Artículo décimo sexto de los “Lineamientos”

<sup>32</sup> En mayo de 2007 se emitieron los términos de referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) y de la Evaluación en materia de Diseño (ED).

capacidades gubernamentales en materia de evaluación y de esa manera informar de manera permanente la toma de decisiones en las políticas públicas nacionales.

El objetivo del CLEAR es “fortalecer las capacidades y los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E), y de gestión del desempeño. De este modo, busca impulsar que las decisiones de política pública se fundamenten en los resultados obtenidos por la administración pública y en la evidencia empírica disponible”. Dicho centro es financiado por diversos organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), entre otros.

Asimismo, como parte de las actividades realizadas por el CLEAR se instaló el “Seminario de Utilización de la Evaluación” el cual es un grupo multidisciplinario de investigadores en el tema del uso de la evaluación los cuales han abierto ya un debate respecto al tema.<sup>33</sup>

### ***2.3. Análisis del proceso que siguen las evaluaciones externas en las dependencias y entidades mexicanas***

En la siguiente tabla se realiza un análisis del proceso institucional que siguen las evaluaciones externas dentro de las dependencias y entidades del gobierno federal, desde la publicación del Programa Anual de Evaluación, por parte del Coneval y la SHCP, hasta la asignación de responsables de implementar los Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos para atender las recomendaciones de las evaluaciones externas.

En dicha tabla se buscó identificar a los actores involucrados en cada una de las etapas del proceso de las evaluaciones externas, así como los posibles intereses e incentivos que tiene cada uno en el mismo, lo anterior con el fin de denotar que las evaluaciones externas siguen un proceso complejo al interior de las dependencias y entidades que puede ayudar a entender las limitaciones en su uso como fuente de información para la toma de decisiones.

---

<sup>33</sup> De hecho, este grupo ha sesionado en dos ocasiones desde 2015, el 6 de agosto del 2015 y el 25 de noviembre del 2015.

**Tabla 5. Análisis del proceso institucional que sigue la evaluación externa dentro de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal**

Etapa	Actores involucrados	Fundamento jurídico	Comentarios
<p><b>1. Se publica el Programa Anual de Evaluación (PAE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHCP</li> <li>• CONEVAL</li> </ul>	<p>Numeral 17 de “Los Lineamientos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dependencias y entidades (unidades de planeación o evaluación, área de finanzas u operadores de programa no siempre son consultados sobre sus necesidades en materia de evaluación externa.</li> <li>• La SHCP tiene interés en integrar la información de las evaluaciones externas como elemento importante del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y en el Sistema de Evaluación del Desempeño.</li> <li>• El CONEVAL tiene el incentivo de evaluar la mayor cantidad de programas federales pues justifica la existencia de la dependencia para garantizar su presupuesto anual.</li> <li>• La SFP justifica su trabajo al participar en las actividades de evaluación externa</li> </ul>

Etapa	Actores involucrados	Fundamento jurídico	Comentarios
<p><b>2. Se informa a las dependencias y entidades el PAE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHCP</li> <li>• SFP</li> <li>• CONEVAL</li> </ul> <p>Dependencias y entidades</p>	<p>Mediante oficio emitido a los Titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), por las 3 dependencias coordinadoras, también se publica en las páginas de Internet de las mismas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En dicho PAE se establece que programas federales de las dependencias y entidades coordinará la SHCP y el Coneval, así como los plazos de entrega de las evaluaciones e informes.</li> <li>• Los Responsables de Programas no siempre están de acuerdo con el tipo de evaluación externa ordenada por las dependencias coordinadoras, lo que genera la no apropiación de la evaluación..</li> </ul>
<p><b>3. Se realiza la contratación de la evaluación externa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación de las dependencias y entidades</li> </ul> <p>CONEVAL</p>	<p>Numeral 2, 5 y 10 del PAE 2014          Numeral 29 de “Los Lineamientos”: “las dependencias y entidades, sin modificar su estructura, deberán designar una unidad administrativa ajena a la operación de los programas para coordinar la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Responsables de los programas presupuestarios prefieren contratar evaluadores externos que ya conozcan los programas de la dependencia o entidad, por haberlos evaluado anteriormente, dado que la dependencia en la mayoría de los casos realiza el pago de la evaluación, aun cuando la definición del tipo de evaluación la realizan las dependencias coordinadoras (Coneval, SHCP y la SFP).</li> <li>• El Coneval tiene incentivos para asignar las contrataciones a evaluadores externos “de prestigio” y que son de su “confianza”.</li> <li>• Los evaluadores tienen incentivos de ganar contratos anualmente por las evaluaciones externas que realizan.</li> </ul>

Etapa	Actores involucrados	Fundamento jurídico	Comentarios
<p><b>4. Se desarrolla el proceso de la evaluación externa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El evaluador externo</li> <li>• El personal del programa evaluado</li> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación de la dependencia o entidad</li> </ul>	<p>Mediante oficio interno la Unidad de Planeación y/o Evaluación informa al Titular del programa evaluado la realización de la evaluación externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación tiene incentivos para que las evaluaciones externas se realicen en los tiempos y formas establecidos en el PAE para no “estar en falta” con las dependencias coordinadoras.</li> <li>• El personal del programa evaluado considera el desarrollo de la evaluación como una carga más de trabajo, por lo que buscarán “persuadir” al evaluador externo de no recomendar mejoras que requieran cambios de fondo a la operación del programa.</li> <li>• El evaluador externo tiene incentivos para desarrollar evaluaciones de gabinete pues requieren de una mínima interacción con el personal del programa evaluado y se garantiza un pago sin tanto esfuerzo.</li> </ul>

Etapa	Actores involucrados	Fundamento jurídico	Comentarios
<p><b>5. Se aprueban los resultados de las evaluaciones externas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación de las dependencias y/o entidades</li> <li>• Unidades Responsables (UR) de los programas</li> </ul>	<p>Numeral 29 de “Los Lineamientos”: “la unidad administrativa designada será la responsable de supervisar la calidad y cumplimiento normativo de las evaluaciones.”</p> <p>Numeral 2 y 9 del PAE 2014</p> <p>Numeral 9: “Las AE de las dependencias y entidades, con la participación de las UR, deberán revisar los resultados y aprobar los productos antes de aceptarlos a entera satisfacción, así como verificar el cumplimiento de los TdR y los plazos establecidos en el cronograma de ejecución del PAE 2014”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal del programa tiene incentivos para “aprobar” el informe final de la evaluación externa, con el fin de dar por concluido el trámite de la evaluación externa. Dado que los resultados de la evaluación no necesariamente serán comprometidos como ASM, el tema de la calidad de la evaluación no es relevante.</li> <li>• Las Unidades de Planeación y/o Evaluación están interesadas en cumplir en tiempo y forma con el PAE, por lo que la calidad de la evaluación queda en segundo plano.</li> <li>• Los evaluadores externos pueden concluir con el pago de los servicios prestados a la brevedad posible, sin importar la calidad del trabajo.</li> <li>• Las dependencias coordinadoras justifican su existencia al cumplir con lo establecido en el PAE.</li> </ul>

<b>Etapa</b>	<b>Actores involucrados</b>	<b>Fundamento jurídico</b>	<b>Comentarios</b>
<p><b>6. Se presentan los informes finales de las evaluaciones externas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación de las dependencias y/o entidades</li> <li>• Unidades Responsables (UR) de los programas</li> </ul>	<p>Numeral 29 de “Los Lineamientos”:            Numeral 11 del PAE 2014: Las dependencias o entidades, por medio de las AE y/o las UR, deberán enviar los informes finales de las evaluaciones externas al H. Congreso de la Unión, a la Auditoría Superior de la Federación, a la SHCP, SFP y al CONEVAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de evaluación recibe los informes finales de los evaluadores externos y emite comentarios que deben ser atendidos.</li> <li>• El AE convoca a reunión de presentación de resultados finales a los funcionarios públicos operadores del programa evaluado.</li> <li>• Se recibe retroalimentación de los operadores de los programas evaluados sobre la factibilidad de implementar dichas recomendaciones.</li> </ul>

<b>Etapas</b>	<b>Actores involucrados</b>	<b>Fundamento jurídico</b>	<b>Comentarios</b>
7. Se difunden los informes finales presentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias o entidades</li> </ul>	<p>Numeral 12, PAE 2014</p> <p>Numeral 12: “Los informes finales presentados deberán difundirse a través de las páginas de Internet de las dependencias y entidades...”</p> <p>Las dependencias y entidades deberán publicar y dar transparencia a los informes de las evaluaciones en los términos de las disposiciones aplicables.</p> <p>“Los informes entregados, así como los instrumentos específicos utilizados para comprometer acciones de mejora derivados de resultados de las evaluaciones, deberán difundirse a través de las páginas de Internet de las dependencias y entidades...”</p> <p>Numeral 13: las dependencias y entidades deberán publicar en sus portales de Internet, para dar transparencia, todas las evaluaciones, estudios y encuestas, que con cargo a recursos fiscales se hayan realizado...”</p> <p>Al finalizar las evaluaciones, las dependencias y entidades deberán cargar información sobre las mismas en el sistema que la SHCP establezca para tal efecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que las evaluaciones externas “no son vinculantes”, y cuando las evaluaciones informan buenos resultados, a los responsables de los programas no les preocupa la publicación de los resultados de dichas evaluaciones.</li> </ul>

<b>Etapa</b>	<b>Actores involucrados</b>	<b>Fundamento jurídico</b>	<b>Comentarios</b>
<p><b>8. Se seleccionan y clasifican los Aspectos Susceptibles de Mejora del programa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Unidad de Planeación y/o Evaluación de las dependencias y/o entidades</li> <li>• Unidades Responsables (UR) de los programas</li> <li>• La DGPOP</li> </ul>	<p>Numeral 6 y 7 de “El Mecanismo”</p> <p>Numeral 14 y 15 del PAE, 2014</p> <p>Numeral 25 de “Los Lineamientos”: “Las dependencias o entidades deberán dar seguimiento a los ASM de los programas federales derivados de las evaluaciones realizadas, conforme al Convenio de mejoramiento de la gestión para resultados que celebren”</p> <p>Numeral 6 de “El Mecanismo”: “Para el seguimiento de los ASM derivados de informes y evaluaciones externas de los programas federales y/o presupuestarios se debe considerar el análisis de aquellos aspectos que contribuyen al mejoramiento de los programas, la clasificación de cada uno de éstos según las instancias involucradas en su seguimiento y solución, así como la formalización y difusión de la información que se derive del proceso”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los responsables de los programas evaluados dan a conocer al interior de las unidades responsables de los programas los resultados y recomendaciones derivadas de la evaluación externa.</li> <li>• Los operadores de los programas analizan las recomendaciones emitidas por los evaluadores externos y definen nuevamente la factibilidad de implementación de las mismas.</li> <li>• Se seleccionan las recomendaciones que se consideran factibles de implementar y se convierten en Aspectos Susceptibles de Mejora.</li> <li>• Se clasifican los ASM en específicos, institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales, según el número de actores involucrados en la solución de dichos Aspectos.</li> </ul>

		<p>Numeral 7 de “El Mecanismo”: “Para el análisis de los ASM las UR, las AE, y la UPOP, deberán utilizar los resultados y/o recomendaciones de los informes y/o evaluaciones externas que concluyeron durante los ejercicios fiscales anteriores y que no hayan sido considerados en Mecanismos anteriores”.</p> <p>Numeral 15 del PAE 2014 “las dependencias y entidades deberán elaborar un programa de trabajo para dar seguimiento a los principales resultados de las evaluaciones con que cuenten e integrar los ASM en el diseño de las políticas públicas y de los programas correspondientes [...]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asignan áreas responsables de la atención a los ASM dentro de las UR de los programas.</li> <li>• Existen incentivos para que las dependencias y entidades seleccionen y clasifiquen ASM de tipo específico e institucional ya que la solución de los mismos queda ya sea del propio programa o entre las áreas internas de las dependencias y entidades, dejando de lado recomendaciones que pudieran ser relevantes para el mejoramiento del desempeño de los programas.</li> <li>• No queda claro quien dará seguimiento a los ASM de tipo interinstitucional de intergubernamental, ya que por la complejidad de actores que intervienen en su solución, es más difícil realizar su seguimiento y conclusión.</li> </ul>
--	--	---	--

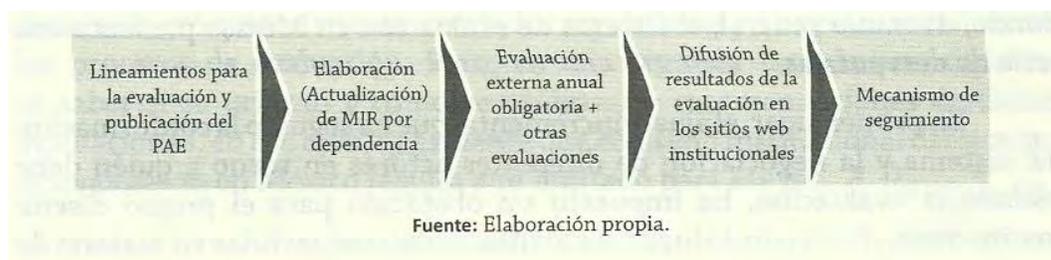
Etapa	Actores involucrados	Fundamento jurídico	Comentarios
<b>9. Se elaboran y difunden distintos documentos de trabajo que dan seguimiento a los ASM.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Responsables (UR) de los programas</li> <li>• CONEVAL, SHCP y SFP</li> </ul>	Numeral 26 de “Los Lineamientos”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones los funcionarios públicos se resisten a designar responsables de cumplir con cada ASM, ya que las unidades de planeación y evaluación deben dar seguimiento a los ASM a través de los responsables de su implementación dentro de los programas evaluados.</li> </ul>
<b>10. Se da cumplimiento de los ASM comprometidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencias y entidades</li> </ul>	Numeral 14 del PAE 2014 “Las dependencias y entidades que realizaron evaluaciones en los ejercicios fiscales 2007 al 2013 deberán dar seguimiento hasta su conclusión a los ASM derivados de las evaluaciones externas [...]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dependencias y/o entidades no tienen incentivos para dar concluir los ASM comprometidos.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2014; en los Lineamientos Generales para la evaluación de programas federales de la Administración Pública Federal; en el Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, así como información derivada de las entrevistas a profundidad que se realizaron a funcionarios públicos de las dependencias coordinadoras de la evaluación externa en México.

## 2.4. Funcionamiento del “Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles, de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones Externas a Programas Federales”:

En el ciclo de la evaluación en México, “El Mecanismo” es el último eslabón, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 3.El ciclo de la evaluación en México**



Fuente: Montiel, M.J. (2011, p. 43).

De acuerdo con lo establecido en “El Mecanismo”, éste busca:

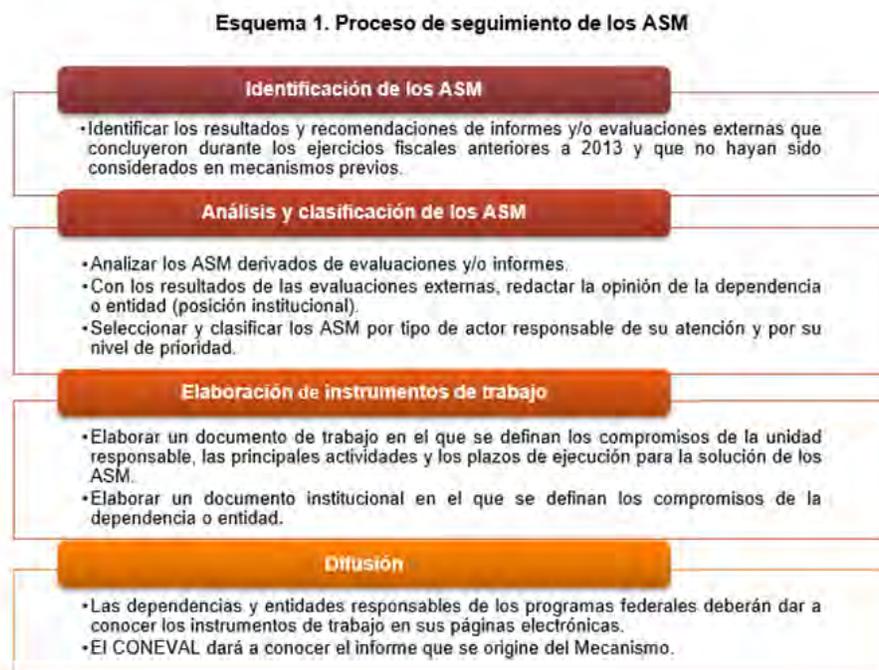
- ✓ Establecer el procedimiento general para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los resultados de las Evaluaciones de Consistencia y Resultados (ECR) y las evaluaciones de diseño 2007;
- ✓ Definir a los responsables de establecer los instrumentos para dicho seguimiento, y;
- ✓ Articular los resultados de las evaluaciones en el marco del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), con el fin de optimizar el impacto en los resultados de los programas.

Como parte del “Mecanismo” se establece que una vez que se cuente con las recomendaciones derivadas de las evaluaciones e informes las dependencias y entidades deben realizar:

- El análisis y selección de los ASM derivados de las evaluaciones e informes que contribuyen al mejoramiento de los programas y elaboración de documento de posición institucional,
- La clasificación y priorización de los ASM, según las instancias involucradas en su seguimiento y solución,
- La elaboración de los instrumentos de trabajo y su seguimiento,
- Difusión.

En la siguiente figura se muestra la operacionalización de lo establecido en “El Mecanismo” para dar seguimiento a los Aspectos de Mejora:

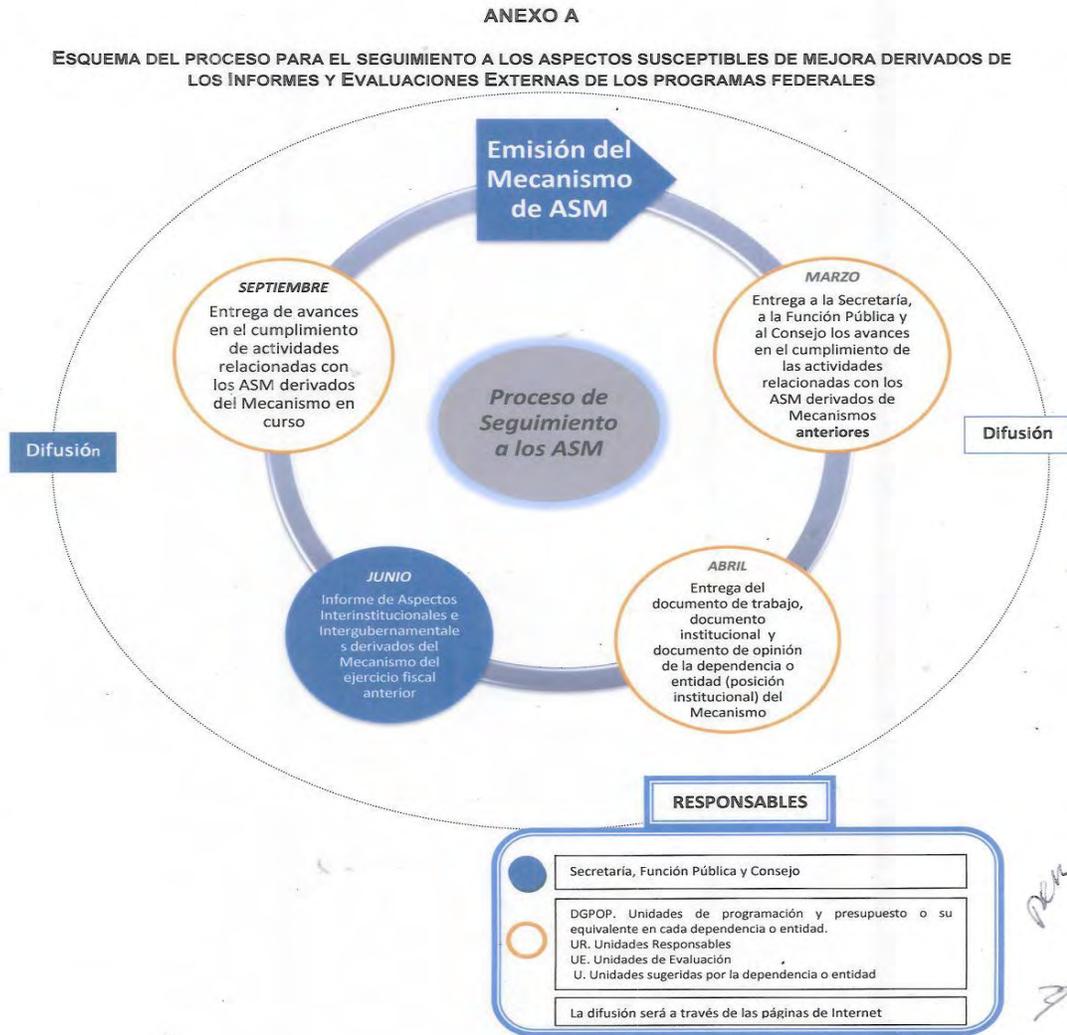
**Figura 4. Proceso de seguimiento de los ASM**



Fuente: Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas y acciones de desarrollo social, 2012-2013 (p. 17).

Por su parte, la siguiente figura muestra *el proceso de seguimiento de los ASM* que deberán cumplir las dependencias y/o entidades del gobierno federal ante las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y la SHCP).

**Figura 5. Esquema del proceso para el seguimiento de los ASM**



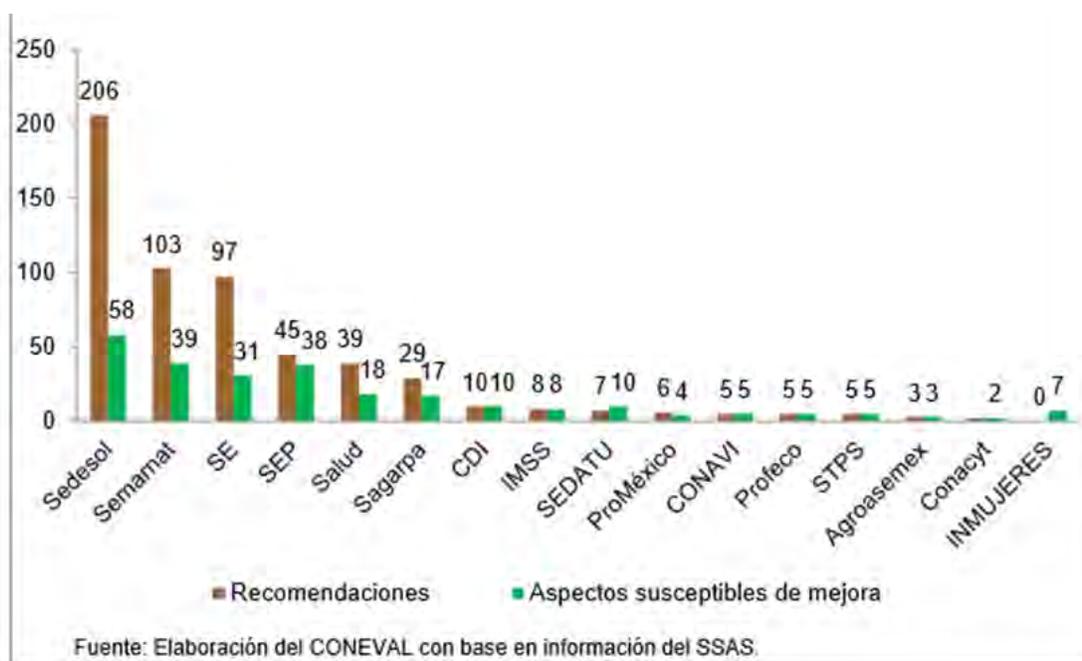
Fuente: Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, 2011.

## 2.5. Estado actual del uso instrumental de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México

De acuerdo con el proceso que siguen las evaluaciones externas de programas presupuestarios dentro de las dependencias y entidades, podríamos medir el uso instrumental de las mismas en dos momentos clave, por un lado, por el nivel de selección de las recomendaciones emitidas por el evaluador externo como Aspectos Susceptibles de Mejora, y por el otro, en el nivel de cumplimiento o conclusión que las dependencias y entidades hagan de esos ASM comprometidos.

### 2.5.1. Selección de recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Figura 6. Número de recomendaciones y total de ASM por dependencia, ciclo, 2014-2015



Fuente: Informe de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas y acciones de desarrollo social, 2013-2014.

De acuerdo con la gráfica anterior elaborada por el CONEVAL, de las 570 recomendaciones emitidas por evaluadores externos en evaluaciones de consistencia y resultados realizadas en el periodo 2012-2013, las dependencias y entidades seleccionaron 260 Aspectos Susceptibles de Mejora para los programas presupuestarios de dichas instituciones, es decir, un nivel de selección del 46%.

### **2.5.2. Nivel de selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)**

De acuerdo con “El Mecanismo” una vez que las recomendaciones emitidas por los evaluadores externos son analizadas y se identificaron los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), estos Aspectos son seleccionados para su cumplimiento por las dependencias y entidades responsables de los programas presupuestarios federales. Posteriormente dichos Aspectos son clasificados por las mismas, de acuerdo con los actores involucrados en su solución, en: específicos, institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales.

Los ASM *específicos* son aquellos que deben ser resueltos por la unidad responsable del programa de la dependencia y/o entidad; los ASM *institucionales* son aquellos que deben ser resueltos por una o más áreas de la dependencia y/o entidad; los ASM *interinstitucionales* son aquellos que deben ser resueltos por una o más dependencias y/o entidades dentro del gobierno federal y los ASM *intergubernamentales* requieren además de la participación de los gobiernos estatales y municipales.

Siguiendo la clasificación de los ASM realizada por “El Mecanismo”, en los Informes de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los Programas y Acciones de desarrollo social 2008-2013, se muestra que el 96% de estos Aspectos son de tipo específico e institucional y solo el 5% son interinstitucionales e intergubernamentales. Ver siguiente tabla:

**Tabla 6. Clasificación de los ASM para el periodo 2007-2013**

<b>Clasificación del ASM</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>Suma</b>	<b>Porcentaje con respecto al total de ASM</b>
<b>Específicos</b>	651	723	370	402	497	2,643	79%
<b>Institucionales</b>	204	105	17	61	129	516	16%
<b>Interinstitucionales</b>	28	26	16	6	11	87	3%
<b>Intergubernamentales</b>	47	17	10	2	4	80	2%
<b>Total</b>	930	871	413	471	641	3,326	100%

**Fuente:** Elaboración propia con base en Informes de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas y acciones de desarrollo social, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013.

La tabla anterior muestra que existe una tendencia a seleccionar y clasificar los ASM de específicos e institucionales, y en menor medida los de tipo interinstitucional e intergubernamental, lo anterior podría explicarse ya que estos últimos tipos de ASM involucran en su solución la participación de distintos actores en diferentes dependencias y entidades o en órdenes de gobierno.

Asimismo, en la siguiente tabla se muestra la clasificación de los ASM por cada una de las dependencias que cuentan con programas evaluados en el periodo 2008-2012:

**Tabla 7. Clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora de las dependencias y entidades federales con programas de desarrollo social 2008-2012**

Dependencia	2008-2012				
	Específico	Institucional	Interinstitucional	Intergubernamental	Total
SEP	654	33	16	13	716
SEDESOL	228	214	24	18	484
SHCP	100	45	4	0	149
SALUD	76	13	6	36	131
SE	375	0	4	0	379
SEMARNAT	231	10	2	0	243
SRA	74	3	0	0	77
CONACYT	50	12	0	0	62
STYPS	17	5	1	0	23
IMSS	44	0	0	0	44
SAGARPA	29	32	0	0	61
CDI	232	23	8	6	269
FINANCIERA RURAL	0	4	0	0	4
AGROASEMEX, S.A.	5	0	4	1	10
CONAVI	14	2	0	0	16
FOCIR	3	0	0	0	3
INMUJERES	11	0	1	2	14
SEDATU	0	0	0	0	0
PROFECO	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2640</b>	<b>525</b>	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>3326</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Informes de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de los programas y acciones de desarrollo social, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013.

De acuerdo con la tabla anterior, las cuatro dependencias que concentran el mayor número de ASM son la SEP, SEDESOL, SE y CDI con 716, 484, 379, 269 respectivamente, reuniendo poco más del 50% del total de los ASM clasificados en el periodo.

Por su parte, las dependencias que menos ASM han clasificado son: FOCIR y Financiera Rural con tres y cuatro ASM respectivamente. Cabe señalar que este dato está directamente relacionado con el número de programas presupuestarios que han sido evaluados en el periodo por cada una de las dependencias y entidades.

### 2.5.3. Nivel de conclusión de los ASM por dependencias y entidades federales

- *ASM específicos e institucionales*

De acuerdo con los datos mostrados en la siguiente tabla, el nivel de cumplimiento promedio de los ASM específicos e institucionales comprometidos por las dependencias y entidades en el periodo 2010-2014 es del 66%<sup>34</sup>.

**Tabla 8. Nivel de cumplimiento promedio de los ASM 2010-2014**

Periodo	ASM seleccionados	ASM cumplidos al 100%	Nivel de cumplimiento (%)
2010-2011	523	394	75%
2011-2012	533	402	75%
2012-2013	723	477	66%
2013-2014	522	251	48%
<b>Promedio</b>	<b>2301</b>	<b>1524</b>	<b>66%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información proporcionada por CONEVAL mediante solicitud de información número 2023700001215 de marzo del 2015

- *ASM interinstitucionales e intergubernamentales*

En lo que respecta al cumplimiento de los ASM interinstitucionales e intergubernamentales, el CONEVAL no cuenta con reportes sobre el seguimiento brindado a los mismos. De hecho, en los “Informes de Seguimiento a los ASM de los programas federales y acciones de desarrollo social 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013”, el CONEVAL solo integra ASM interinstitucionales e intergubernamentales de informes anteriores y no muestra avances a los mismos.

De acuerdo con “El Mecanismo” el CONEVAL es responsable de integrar los ASM de tipo interinstitucional e intergubernamental y remitirlos a las Comisiones Nacional e Interinstitucional

---

<sup>34</sup> El CONEVAL informa que no cuenta con información sobre el cumplimiento de los ASM de los años 2007-2009, debido a que en se periodo no existía obligación para la dependencias y entidades de informar al respecto sino a partir del 2010. Por ello es que se retomaron los ASM hasta el año 2014, debido a la escasez de información. Las cifras no coinciden con las tablas 3 y 4 debido a que hubo ASM que se cancelaron.

de Desarrollo Social para su análisis y definición de los actores responsables, así como de sus acciones de solución. De acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social dichas Comisiones son presididas por el titular de la Secretaría de Desarrollo Social<sup>35</sup>

Al realizar la solicitud de información a las dependencias que de acuerdo con “El Mecanismo” son responsables del seguimiento de este tipo de ASM, tanto para los programas de tipo social como no social, como el CONEVAL y la Secretaría de la Función Pública, respectivamente, señalan que “no es de su competencia el seguimiento de los ASM de tipo interinstitucional e intergubernamental”.

Asimismo, al realizar la misma solicitud a la SEDESOL, como encargada de presidir las Comisiones antes señaladas, ésta respondió que “solamente contaban con el seguimiento de los ASM de tipo interinstitucional para los programas de desarrollo social, y en lo que respecta a los ASM de tipo intergubernamental señalaron que “no se encontró información al respecto”.

Los datos anteriores parecieran denotar que en el uso de la evaluación intervienen un conjunto de factores o aspectos que requieren ser analizados de manera más amplia, no sólo porque los funcionarios de las dependencias y entidades realizan un nivel bajo o limitado de selección de recomendaciones como ASM, lo cual podría explicarse por aspectos como la calidad de las evaluaciones que realizan los evaluadores externos, sino porque una vez que dichos ASM son seleccionados y clasificados por las dependencias y entidades como los adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios, dichos funcionarios no los están cumpliendo en su totalidad, aun cuando dichos Aspectos tienen una solución dentro de las Unidades Responsables de los programas o de las propias dependencias y entidades.

Si de acuerdo con “El Mecanismo” los ASM reflejan las áreas de mejora que deben ser atendidas dentro de los programas presupuestarios para dar mejores resultados pero los funcionarios no los concluyen, entonces los datos anterior nos muestran que existe un uso limitado de la información de la evaluación externa que permita mejorar el desempeño de los programas federales, los cuales coadyuven a mejorar el nivel de vida de la población.

---

<sup>35</sup> Los artículos 49 y 51 de la Ley General de Desarrollo Social señalan que tanto la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social y la Comisión Nacional de Desarrollo Social será presidida por el Titular de la Secretaría de Desarrollo Social

### **CAPÍTULO 3. PRINCIPALES FACTORES ASOCIADOS AL USO INSTRUMENTAL LIMITADO DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS FEDERALES EN MÉXICO.**

En este capítulo se analiza la opinión de funcionarios públicos que participan en los procesos de las evaluaciones externas de programas presupuestarios federales de dependencias y/o entidades mexicanas sobre los factores que limitan el uso instrumental de la evaluación externa de dichos programas, así como cuáles de éstos podrían estar más asociados con el mayor o menor uso de la información generada por la evaluación.

Con el fin de aproximarnos a las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación, en primer lugar, se analizan los aspectos organizacionales, personales y políticos y la forma en que éstos se asocian o relacionan con el uso instrumental limitado de la evaluación externa, posteriormente, abordaremos los factores normativos y de calidad de la evaluación.

En la siguiente tabla se resume el análisis de la asociación de cada indicador de los factores teóricos identificados para el caso de México, con los tres indicadores que se utilizaron para medir la variable dependiente, es decir, el nivel de uso instrumental limitado de la evaluación externa de programas presupuestarios federales.

En el Apéndice 5 se muestra una descripción detallada de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario aplicado a los funcionarios públicos federales, así como el análisis de la asociación de las variables independientes con la dependiente.

**Tabla 9. Resumen de asociación de variables<sup>36</sup>**

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>I. Factores Organizacionales (12 indicadores)</b>				
<b>Categoría 1: Internalización del proceso de la evaluación externa (4 indicadores)</b>				
<b>1. Generación de conocimientos y habilidades</b>	52.3%	47.7%	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
<b>2. Generación de cultura de la evaluación</b>	48.2	51.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM	% de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados

<sup>36</sup> Para elaborar el cuadro 1, en primer lugar se tomaron en cuenta las respuestas obtenidas de los funcionarios públicos en cada una de las preguntas del cuestionario (tanto para los indicadores de las variables independientes o explicativas como de la dependiente), para lo cual se elaboró una tabla de frecuencias dentro del estadístico SPSS para cada una de las preguntas. Posteriormente, para el caso de las variables independientes (Factores), dichas respuestas se agruparon en “respuestas negativas” y “respuestas positivas”. Las negativas abarcaron las opciones de respuesta “poco, ligeramente o nada” y las respuesta “no”. En el caso de las respuestas positivas, se consideraron las opciones de respuesta “mucho o extremadamente”, así como las respuestas “sí”. Asimismo, para la variable dependiente (uso instrumental de la evaluación externa), se elaboraron dos niveles uso “medio-bajo”, cuando los porcentajes en las respuestas de los funcionarios respecto a los tres indicadores de la variable dependiente variaban entre el 0 y el 75%; y un nivel “alto” cuando los porcentajes en las respuestas de los funcionarios públicos respecto a esos mismos indicadores eran mayores al 75.01%. Posteriormente, mediante tablas de contingencia se identificaron las diferencias entre los grupos de respuestas (negativas y positivas) con respecto al nivel de uso “medio-bajo” y “alto” en cada una de las preguntas del cuestionario y se utilizó el estadístico chi-cuadrado ( $X^2$ ) para definir si estas diferencias entre los grupos de respuesta eran o no importantes. Cuando el valor del estadístico  $X^2$  era mayor al valor en la tabla de distribución de dicho estadístico, se rechazaba la hipótesis nula de que las variables analizadas eran independientes, en cuyo caso se afirmaba que las variables sí estaban asociadas, y en caso contrario, cuando el valor del estadístico  $X^2$  era menor al valor de dicho estadístico en la tabla, se aceptaba la hipótesis nula de que las variables eran independientes, es decir, que dichas no estaban asociadas.

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>3. Control presupuestal</b>	42.6	54.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
<b>4. Control legal</b>	38.6	56.3	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>Categoría 2: Capacidad para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa ( 4 indicadores)</b>				
<b>5. Capacidad de decisión</b>	54.6	45.4		% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados
<b>6. Capacidad Administrativa (Personal humano suficiente)</b>	79.8	30.2	% de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados  % de recomendaciones seleccionadas como ASM

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>7. Capacidad Administrativa (Instrumentos de gestión necesarios)</b>	70.1	29.9		% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados
<b>8. Capacidad financiera (Recursos financieros suficientes)</b>	81	19		% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados
<b>Categoría 3. Arreglos institucionales (Razones de la no independencia y/o imparcialidad de los evaluadores externos) (4 indicadores)</b>				
<b>9. La autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales</b>	43	0	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)	Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)	Indicadores de la variable dependiente sin asociación	Indicadores de la variable dependiente con asociación
<b>10.La relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)</b>	40	0	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>11.La existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación</b>	31	0	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>12.Por la relación contractual entre el evaluador externo y el titular de la dependencia a cargo del programa</b>	29	0	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	

Factor/Variable/Indicador	Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)	Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)	Indicadores de la variable dependiente sin asociación	Indicadores de la variable dependiente con asociación
<b>II. Factores humanos o personales (12 indicadores)</b>				
<b>Categoría 1: Características del usuario de la evaluación externa (6 indicadores)</b>				
<b>Subcategoría: Identidad</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo laborando en la dependencia y/o entidad</b></li> </ul> <p><b>1. Funcionarios con más de 2.6 años tomando decisiones estratégicas</b></p>	No (91.3)	Sí (8.7)	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo realizando funciones de evaluación externa</b></li> </ul> <p><b>2. Funcionarios con menos de 2.6 años realizando funciones de evaluación externa</b></p>	No (41)	Sí (59)	% de ASM adecuados  % de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>Subcategoría: Interés en la evaluación</b>				
<b>3. Necesidad de la evaluación externa, en el nivel de uso de la misma</b>	16.2	83.7	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
<b>4. Predisposición a la evaluación (cambio de opinión sobre los últimos años)</b>	19.2	80.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>5. Sentido del cambio (apertura a nuevas ideas)</b>	28.2	71.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM adecuados	% de ASM que se concluyen

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>6. Percepción de riesgo de la evaluación (incremento de las cargas de trabajo derivado de la evaluación)</b>	43.9	56.1	% de recomendaciones seleccionadas como ASM	% de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados
<b>Categoría 2: Características del evaluador externo (6 indicadores)</b>				
<b>7. Compromiso con el uso de la evaluación (promoción de los resultados de la evaluación)</b>	71.5	28.5	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM adecuados
<b>8. Involucramiento de los usuarios de la evaluación (tomar en cuenta la opinión del personal del programa evaluado)</b>	54.9	45.1	% de ASM adecuados	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen
<b>9. Buena relación con los usuarios (relaciones de confianza con el personal del programa evaluado)</b>	35.6	64.4	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM adecuados

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>10. El rol del evaluador como crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles”</b>	10.8	87.6	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>11. Credibilidad (imparcialidad y/o independencia del trabajo del evaluador)</b>	27.2	72.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM	% de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados
<b>12. Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores”</b>	44.4	55.6	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>III. Factores políticos y/o culturales (8 indicadores)</b>				
<b>Categoría 1: Apoyo hacia la evaluación externa (6 indicadores)</b>				
<b>Subcategoría: Dependencia dentro de las dependencias y/o entidades el mayor uso de la evaluación externa</b>				
<b>1. Del apoyo de ambos (del apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad y del titular de la UR del programa evaluado)</b>	0	65	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>2. Del apoyo del titular de la unidad responsable del programa evaluado</b>	0	23	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
<b>3. Del apoyo del titular de la dependencia y/o entidad del programa evaluado)</b>	0	11	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	

Factor/Variable/Indicador	Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)	Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)	Indicadores de la variable dependiente sin asociación	Indicadores de la variable dependiente con asociación
<b>Subcategoría: Niveles jerárquicos que asisten regularmente a las reuniones de informe final de evaluación externa</b>				
4. Niveles jerárquicos “medios” (Director y Subdirector de Área, Jefes de Departamento o su equivalente)	0	66.1	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	
5. Niveles jerárquicos “superiores” (Subsecretario, Jefe de Unidad, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos u homólogo)	0	26	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
6. “Niveles jerárquicos operativos (Enlaces y operativos u homólogo)”	0	7.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados

Factor/Variable/Indicador	Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)	Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)	Indicadores de la variable dependiente sin asociación	Indicadores de la variable dependiente con asociación
<b>Categoría 2: Estatus de la evaluación externa (2 indicadores)</b>				
<b>Subcategoría: Estatus de la evaluación externa</b>				
7. Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana	23.6	76.4	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
8. Importancia de la evaluación para los legisladores	39.3	60.7	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen  % de ASM adecuados	

Factor/Variable/Indicador	Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)	Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)	Indicadores de la variable dependiente sin asociación	Indicadores de la variable dependiente con asociación
<b>IV. Factores Normativos (7 indicadores)</b>				
<b>Categoría 1: Contribución al marco normativo</b>				
1. Contribución del marco normativo al mejoramiento de programas	44.3	55.7	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM adecuados
<b>Categoría 2: Obstáculos al cumplimiento de los ASM</b>				
2. El uso de los mismos términos de referencia para distintos programas	0	40	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	
3. Preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación	0	39.5	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>4. La mala comunicación entre los responsables de los programas, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras</b>	0	30.5	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	
<b>5. La Duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)</b>	0	26	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	
<b>6. La contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)</b>	0	19	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	
<b>7. La no existencia de sanciones o incentivos</b>	0	15.5	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM que se concluyen % de ASM adecuados	

<b>Factor/Variable/Indicador</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “negativa” (%)</b>	<b>Porcentaje de funcionarios con opinión “Positiva” (%)</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente sin asociación</b>	<b>Indicadores de la variable dependiente con asociación</b>
<b>V. Factores de la calidad de la evaluación (4 indicadores)</b>				
<b>1. Relevancia de las recomendaciones</b>	50.3	49.7	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM adecuados
<b>2. Claridad de las recomendaciones</b>	41.2	58.8	% de recomendaciones seleccionadas como ASM  % de ASM que se concluyen	% de ASM adecuados
<b>3. Precisión de las recomendaciones</b>	62.6	37.4	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM adecuados
<b>4. Factibilidad de las recomendaciones</b>	29.9	70.1	% de ASM que se concluyen	% de recomendaciones seleccionadas como ASM % de ASM adecuados

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados contenidos en el Apéndice 5.

A partir de los resultados mostrados en la tabla 1, en la siguiente sección se analizan de manera más amplia dichos resultados para cada uno de los factores teóricos identificados en este proyecto de investigación para el caso de México:

### **3.1. Factores organizacionales<sup>37</sup>**

De acuerdo con el planteamiento teórico de Cejudo (2011), así como de Patton (1978; 1998), Levington y Hughes (1981), Cousins y Leithgood (1986), Weiss (1988), Mayne (1994), Boaz y Hayden (2002), Valovirta (2002), Zapico (2005), Johnson et al. (2009), Cejudo y Maldonado (2011), Bonbright (2012), Bustelo (2013), Bustelo (2013), Cardozo (2013), Hojlund (2014) y Laubli y Mayne (eds.) (2014) citados en Cardozo (2016), para que la información de la evaluación externa pueda incrementar su uso dentro de las dependencias y entidades es necesario que los funcionarios internalicen el proceso de la evaluación externa, es decir, que el personal de los programas evaluados incremente sus conocimientos y habilidades en materia de evaluación externa, que se aumente la cultura de la evaluación, y sobre todo que los funcionarios no vean a la evaluación externa como una forma de control presupuestal y legal. Adicionalmente, según estos autores, también se requiere que las unidades responsables de los programas evaluados tengan la capacidad para realizar los cambios y mejoras propuestos por la evaluación, no sólo en términos de la capacidad de quien toma las decisiones relacionadas con la implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de los programas presupuestarios, sino que en las unidades responsables a cargo de los programas se cuente con los recursos humanos, de gestión y financieros para poder llevar a cabo dichas mejoras.

Los resultados muestran que, en general, el personal de las unidades responsables (UR) de los programas presupuestarios evaluados si tienen internalizado el proceso de la evaluación externa. En primer lugar, porque aunque más de la mitad de los funcionarios públicos opinó que la actividad de evaluación externa ha generado pocos conocimientos y aprendizajes (un 52.3%) dentro de dichas unidades, también más de la mitad de los funcionarios públicos reconoció que en las UR, se ha adquirido una mayor cultura de la evaluación externa (un 52%), asimismo, que la mayoría de los funcionarios públicos no perciben a la evaluación externa como una forma de control legal (un 56.3%) o presupuestal (un 54.8%).

---

<sup>37</sup> Cuando un indicador de un factor mostrada asociación o relación con 2 de los 3 o con los 3 indicadores que se usaron para medir la variable dependiente, se consideró que dicho indicador “si estaba asociado con la variable dependiente”, en caso contrario, es decir, cuando un indicador de un factor sólo estaba asociado con 1 indicador de la variable dependiente, se consideró que dicho indicador “no estaba asociado con la variable dependiente”.

No obstante los resultados anteriores, en este proyecto de investigación se observó que la categoría “internalización del proceso de la evaluación externa dentro de las UR de los programas evaluados”, medida por los indicadores anteriores, no está asociada con un mayor o menor uso de los resultados de la información de la evaluación externa. Lo anterior, a partir de que solamente el indicador de “generación de una cultura de la evaluación externa” mostró asociación con los indicadores de la variable dependiente.

En cuanto a la categoría “capacidad para realizar los cambios propuestos por los evaluadores externos”, los funcionarios públicos opinaron que el personal de las UR de los programas presupuestarios evaluados no cuenta con la capacidad para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa. En primera instancia, porque más de la mitad de los funcionarios públicos señaló que el personal del programa evaluado pocas veces o nunca cuenta con la capacidad de decisión para implementar las sugerencias del evaluador externo (un 55%), especialmente cuando las recomendaciones requieren de ampliaciones presupuestales, legales o administrativas para poder llevarse a cabo, las cuales que necesitan de la intervención de niveles jerárquicos “altos” con capacidad de decisión que otros niveles jerárquicos de menor nivel “medio” no pueden realizar.

Asimismo, la mayoría de los funcionarios públicos coinciden en que las unidades responsables de los programas evaluados pocas veces o nunca cuentan con el personal humano necesario para implementar las sugerencias de la evaluación (un 80%). Adicionalmente, la mayoría de los funcionarios públicos opinaron que pocas veces o nunca los programas presupuestarios cuentan con los instrumentos de gestión (un 70%) y financieros (un 81%) para implementar las sugerencias producto de la evaluación externa.

Del análisis de asociación de variables se observó que la categoría “capacidad para realizar los cambios propuestos por el evaluador externo”, si está asociada con el mayor o menor nivel de uso que se haga de la información de la evaluación externa. A partir de lo anterior, se apoya la hipótesis planteada en este proyecto de tesis de “Los funcionarios públicos y los programas presupuestarios cuentan con una limitada capacidad de decisión, de recursos humanos, de gestión y financieros para llevar a cabo los cambios propuestos por la evaluación externa, lo cual afecta el uso de la misma como fuente de información para la toma de decisiones”.

Por otro lado, y aunque los resultados del análisis de asociación de variables no mostraron efecto de los *arreglos institucionales* en el nivel mayor o menor uso de la evaluación externa, se considera necesario tomar en cuenta la percepción que tienen los funcionarios públicos sobre los distintos arreglos institucionales o acuerdos no escritos que coexisten al interior de los procesos de las evaluaciones externas entre los distintos actores involucrados.

Primero, el hecho de que el CONEVAL y la SHCP tengan la capacidad de “ordenar” la realización de evaluaciones externas de programas presupuestarios sin consultar en muchas ocasiones directamente las necesidades de información del personal que opera el programa evaluado, afecta el sentido de “apropiación” que tienen los funcionarios públicos sobre el proceso de la evaluación externa, asimismo, sobre la percepción de objetividad e imparcialidad que los funcionarios tengan sobre el desarrollo de la evaluación. Aunque se supone que el Programa Anual de Evaluación (PAE) se realiza considerando las opiniones de las dependencias y entidades, a través de las unidades de evaluación, no existe evidencia suficiente de que el PAE responda las necesidades de información de los operadores de los programas presupuestarios.

De igual forma, debe tomarse en cuenta que los funcionarios públicos consideran que existe una “relación contractual” entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa (SHCP, SFP y CONEVAL) y entre el evaluador externo y el titular de la dependencia o entidad a cargo del programa evaluado. Lo anterior, también tiene importantes efectos sobre el sentido de apropiación de los funcionarios públicos sobre el desarrollo y resultados de la evaluación.

Finalmente, cuando existe mala comunicación entre el evaluador externo y el personal del programa evaluado también se afecta el uso de la información que se genera como parte del trabajo de la evaluación externa.

### 3.2. *Factores humanos o personales*

De acuerdo con el planteamiento teórico de Alkin, et.al (1985), la *identidad* es un aspecto que incide en el mayor o menor uso de la evaluación externa, puesto que aquellos funcionarios con mayor experiencia laboral dentro de las dependencias y entidades que están acostumbrados a la toma de decisiones de alto nivel, pueden considerar como no necesaria el uso de la información de la evaluación externa. Adicionalmente, según estos autores, la especialización de los funcionarios realizando actividades relacionadas con la evaluación externa podría favorecer el uso de la información de la evaluación externa, puesto que los funcionarios ya están más habituados a realizar este tipo de funciones lo que podría incidir positivamente en el nivel de uso de la evaluación externa.

Asimismo, estos autores señalan que cuando los funcionarios públicos tienen interés en la evaluación, es decir, que la consideran necesaria como fuente de información para mejorar la toma de decisiones sobre los programas presupuestarios, también se incrementa la posibilidad de uso de la misma. De la misma manera, cuando los funcionarios tienen un estilo profesional abierto a nuevas ideas y formas de trabajo, y no consideran un riesgo a la evaluación externa, también se incrementa su uso como fuente de información.

En el mismo sentido, según Alkin, et.al, cuando los evaluadores tienen un verdadero compromiso con el uso de los resultados de la evaluación, así como están dispuestos a tomar en cuenta la opinión de los funcionarios públicos de los programas evaluados y de establecer relaciones de confianza con los mismos, también se incrementa la posibilidad de uso. Adicionalmente, mencionan que la percepción de objetividad e imparcialidad que tengan los funcionarios hacia el trabajo que realicen los evaluadores externos favorece el uso de los resultados de la evaluación.

Estas ideas son congruentes con el enfoque propuesto por Patton (2008), Utilization-Focused Evaluation, en el que el evaluador externo y los “usuarios deseados” de la evaluación tienen un papel muy importante para que se incremente el uso de los resultados de la información de la evaluación externa.

De acuerdo con los resultados obtenidos, las características personales de los funcionarios usuarios de la evaluación externa fueron menos importantes que las del evaluador externo en el nivel de uso de la información de la evaluación externa.

Por un lado, alrededor del 8% de los funcionarios públicos, manifestó tener un nivel jerárquico “alto” y tener más de dos años y medio tomando decisiones estratégicas dentro de las dependencias y entidades. Sin embargo, los resultados obtenidos permiten afirmar que, una mayor o menor experiencia laboral, no está asociada a un mayor o menor nivel de uso de los resultados de la evaluación externa.

A partir de lo anterior, no se podría apoyar la hipótesis de: “Los funcionarios públicos de nivel jerárquico alto que tienen más tiempo tomando decisiones estratégicas dentro de las dependencias y entidades son más renuentes al uso de la información de la evaluación externa, lo que afecta su uso”.

Por otro lado, alrededor de un 40% de los funcionarios señaló tener menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa, por lo que iniciaron sus actividades con el cambio de administración federal. No obstante lo anterior, la menor especialización en funciones de evaluación externa, no está asociada a un mayor o menor nivel de uso de los resultados de la evaluación externa.

A partir de estos resultados no se podría apoyar la hipótesis de “Los funcionarios públicos de recién ingreso a la administración pública federal tienen poco tiempo realizando funciones de evaluación externa, por lo que tienen menos especialización en dicha actividad, lo que puede limitar su uso como fuente de información para la toma de decisiones”.

En cuanto al “interés en la evaluación”, los resultados mostraron que la mayoría de los funcionarios públicos (un 84%) consideran muy necesaria a la evaluación externa para mejorar el desempeño de los programas. Asimismo, se reveló una apertura, por parte de los funcionarios públicos federales, hacia nuevas herramientas de mejoramiento del desempeño, tales como la evaluación externa, ya que el 81% de los encuestados manifestó no haber cambiado de opinión respecto a la evaluación externa en los últimos años y de los funcionarios que afirmaron haber cambiado de opinión respecto a la evaluación externa, el 72% señaló que fue de negativa a positiva.

Sin embargo, más de la mitad de los funcionarios públicos opinó que perciben a la evaluación externa como un riesgo para en el desarrollo de sus actividades laborales, ya que el 56% opinó que con la evaluación externa se le han incrementado mucho sus cargas de trabajo. Este

último punto resulta relevante ya que del análisis de asociación de variables, se derivó que la percepción de riesgo por parte de los funcionarios públicos si está asociada con un mayor o menor nivel de uso de la información de la evaluación externa.

Los datos del último indicador, permiten apoyar la hipótesis planteada en este proyecto de investigación de: “Al ser percibida la evaluación externa por los funcionarios públicos como una carga más de trabajo, propicia que no se haga un mayor uso instrumental de la misma”.

En cuanto a la categoría “características personales de los evaluadores externos”, la mayoría de los funcionarios públicos encuestados señalaron que el evaluador externo promueve poco o nada el uso de los resultados de la evaluación externa dentro de las unidades responsables de los programas evaluados (un 72%).

Asimismo, más de la mitad de los funcionarios públicos señalaron que pocas veces o nunca los evaluadores externos toman en cuenta la opinión del personal del programa evaluado (un 55%). Este resultado podría explicarse debido a que las dependencias coordinadoras de la evaluación en México establecen “enlaces” en cada dependencia y/o entidad con programa evaluado, denominadas áreas de evaluación, quienes no necesariamente conocen las necesidades reales en materia de evaluación que tienen los programas, o en su caso, no tienen la misma opinión al respecto que el personal del programa evaluado.

Lo anterior, permitiría apoyar la hipótesis planteada de “El evaluador externo no toma en cuenta la opinión del personal que opera el programa evaluado durante el desarrollo de la evaluación, lo que propicia que los funcionarios públicos no se apropien del proceso de la evaluación, ni de las recomendaciones que emite el evaluador, lo que limita su uso como fuente de información sobre la toma de decisiones.

De igual manera, un 64.4% de los funcionarios públicos opinó que los evaluadores externos pocas veces o nunca promueven relaciones de confianza con el personal del programa evaluado. Este comportamiento podría explicarse debido a que en el caso de México, más del 90% de las evaluaciones externas que se han realizado en el periodo 2007-2013 son de gabinete (diseño, específicas de desempeño, consistencia y resultados, etc), es decir, que para su desarrollo no requieren de la interacción entre el evaluador externo y el personal del programa evaluado. Ver el apéndice 7.

Este hecho también se confirma con la opinión de los funcionarios sobre los principales obstáculos que existen para que se puedan cumplir los ASM comprometidos por las dependencias y entidades, específicamente sobre “la existencia de fricciones entre el evaluador externo y el personal del programa evaluado para el intercambio de información requerido para realizar la evaluación”.

Por otra parte, un gran porcentaje de los funcionarios públicos manifestó que el evaluador externo debería cumplir un rol de “El de crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles” (un 88%).

En cuanto a la *credibilidad del evaluador externo*, la mayoría de los funcionarios encuestados considera que los evaluadores externos realizan un trabajo muy imparcial y/o independiente (un 73%).

Finalmente, más de la mitad de los funcionarios públicos encuestados manifestó conocer la experiencia profesional de los evaluadores externos (un 56%) y de éstos, más del 80% señaló que el hecho de conocer dicha experiencia influye en su percepción de objetividad sobre el trabajo del evaluador externo.

### **3.3. Factores políticos y/o culturales**

Según lo señalado por Holzer y Lanzer (2001), los factores políticos y/o culturales consideran a los grupos de interés internos, los grupos de interés externos y los sindicatos. De acuerdo con estos autores, los grupos de interés internos deben ser consultados en la adopción e implementación de medidas de mejoramiento del desempeño, tales como la evaluación externa, con el fin de contribuir a su éxito.

En cuanto a los grupos de interés externos y los sindicatos, los autores afirman que las organizaciones que han experimentado con medidas de desempeño señalan que el éxito de estas medidas también depende del apoyo de los legisladores electos y del continuo apoyo del público. Este apoyo se puede ver en dos formas, en primer lugar, permitiendo a la organización designar recursos a estos esfuerzos y, en segundo lugar, usando la información aun cuando los resultados contravengan la agenda política.

Los resultados mostraron que el 65% de los funcionarios públicos consideran importante que al interior de las dependencias y entidades se tenga tanto el apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad, como del titular de la unidad responsable del programa para que se incremente el uso de la evaluación externa. También consideraron importante contar con el apoyo del titular de la unidad responsable para incrementar el uso de la evaluación externa (un 23%).

Lo anterior resulta relevante, ya que “la mayoría de los funcionarios públicos encuestados, un 66%, señaló que a las reuniones de informes finales de la evaluación externa asiste personal con nivel jerárquico “medio” (Director y Subdirector de área, Jefe de Departamento u homólogo) y sólo el 26% de los funcionarios comentó que a dichas reuniones asisten funcionarios con niveles jerárquicos “altos” (Subsecretario, Jefe de Unidad, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos u homólogo).

Asimismo, más de la mitad de los funcionarios públicos encuestados que manifestaron participar en la selección de ASM (un 68.4%), tienen nivel jerárquico “medio”.

Estos datos denotan que es necesario asignar una mayor importancia a la evaluación externa dentro de las dependencias y entidades federales con programas presupuestarios evaluados y no delegarla a los funcionarios con niveles jerárquicos “medios o bajos”.

No obstante los resultados obtenidos, del análisis de asociación de variables se observó que el hecho de que los funcionarios públicos perciban que existe o no apoyo hacia la evaluación externa al interior de las dependencias y entidades de la administración pública federal, no está asociado con un mayor o menor uso instrumental de la evaluación externa.

Lo anterior, no permitiría apoyar la hipótesis planteada de “Al ser percibida la evaluación externa como una actividad que es atendida mayormente por funcionarios públicos con niveles jerárquicos “medios”, se afecta o se limita su uso como fuente de información para la toma de decisiones”.

En lo que respecta al *apoyo externo* que recibe la evaluación externa, la mayoría de los funcionarios percibe que la evaluación externa es muy importante para la sociedad mexicana (un 76%) y otro porcentaje importante opina que también es muy importante para los legisladores que autorizan el presupuesto de los programas presupuestarios federales (un 61%).

Estos últimos dos indicadores tampoco mostraron asociación con la variable dependiente, por lo que la percepción de los funcionarios públicos de que la sociedad y los legisladores otorgan importancia a la evaluación externa, no tiene influencia en su mayor o menor nivel de uso como fuente de información para la toma de decisiones.

### **3.4. Factores normativos**

El planteamiento teórico de Alkin, Daillak y White (1979) establece que los “límites pre-existentes” de la evaluación, que pueden ser el contexto comunitario, el marco normativo y las restricciones fiscales tienen un efecto importante en el nivel de uso de la evaluación.

En cuanto al marco normativo, los autores afirman que los límites preexistentes definen lo que la evaluación puede o no hacer, el tipo de datos que deben ser recolectados, el procedimiento de análisis y la forma de presentación de los resultados. En el caso de la evaluación externa, este tipo de requerimientos se especifican en un contrato.

Asimismo, Alkin (1985) los “requisitos escritos o normativos” incluyen los códigos legales, requerimientos federales o estatales, políticas de operación institucionales y requerimientos establecidos por la organización que opera el programa evaluado. Si estos requerimientos permiten algo de flexibilidad en el diseño de la evaluación el uso potencial se incrementa.

La importancia de la normatividad en la utilización de la evaluación también es señalada por Weiss (1988), Mayne (1994), Zapico (2005), Perret (2008), Contandriopoulos y Brousselle (2012), Appletton Dyer et al. (2012), Cardozo (2013), Hojlund (2014), citados en Cardozo (2016).

Según los datos del Cuestionario, más de la mitad de los funcionarios públicos encuestados que participan en los procesos de las evaluaciones externas de programas presupuestarios federales tienen una opinión negativa sobre el marco normativo que rige a la evaluación externa (un 56%), en general dichos funcionarios consideraron que el marco normativo “contribuye poco o nada” al mejoramiento del desempeño de los programas presupuestarios. El marco normativo en México se considera rígido, desactualizado y que no permite generar claridad en las reglas del juego en la práctica de la evaluación externa.

Este dato resulta de suma importancia, ya que del análisis de asociación de variables se denotó que la opinión negativa o positiva de los funcionarios públicos sobre el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa, si está asociada con el mayor o menor nivel uso de la información que se genera de la evaluación externa, específicamente con el porcentaje de recomendaciones que se selecciona como ASM y con los ASM que se consideran adecuados para

mejorar el desempeño de programas. No se mostró asociación con el indicador de la variable dependiente “los ASM que se concluyen”.

Este resultado se refuerza con los resultados obtenidos respecto a los tres principales obstáculos señalados por los funcionarios públicos en el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), los cuales están relacionados con la inflexibilidad que genera el marco normativo que rige el desarrollo y uso de la evaluación externa en México.

En primer lugar, un 40% de los funcionarios consideran que “el uso de los mismos términos de referencia para evaluar distintos programas” es uno de los principales obstáculos para que se puedan concluir los ASM a los que las dependencias y entidades están comprometidos ante las dependencias coordinadoras de la evaluación externa.

Desde la creación del CONEVAL, éste ha realizado un amplio trabajo metodológico en materia de evaluación de programas de desarrollo social, por lo que, al institucionalizarse la actividad de evaluación a todos los programas presupuestarios federales, y posteriormente a los niveles estatales y municipales, la SHCP y la SFP tomaron como base los términos de referencia elaborados por el CONEVAL para evaluar los programas no sociales a su cargo, lo que según los funcionarios públicos limita los resultados de la evaluación de programas no sociales, ya que en ocasiones los criterios de la evaluación no aplican para los programas no sociales que no tienen población beneficiaria sino un área de enfoque y que por lo tanto no cuentan con una metodología para la cuantificación de la población beneficiaria, entre otros problemas, lo que reduce la puntuación asignada por el evaluador externo, al programa evaluado. Lo anterior, ha generado algunas fricciones entre el evaluador externo y los operadores de los programas, ya que estos últimos no están de acuerdo en que se les asigne una calificación que consideran “baja”, si se les califica con criterios que no corresponden a programas no sociales.

No obstante lo anterior, del análisis de asociación de variables se observó que este indicador no está asociado con la variable dependiente.

Un porcentaje similar lo obtuvo el obstáculo “La preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa”, con un 39.5%. Este dato se refuerza con el hecho de que un porcentaje importante de los funcionarios perciben a la actividad de la evaluación como “una carga más de trabajo” (un 56%), lo cual propicia

que la evaluación externa sea vista como un trámite más que cumplir, que como una actividad que retroalimenta el diseño, operación y resultados de los programas evaluados.

Sin embargo, del análisis de asociación de variables se observó que “La preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa”, no está asociado con la variable dependiente, por lo que no se podría apoyar la hipótesis de “Al ser vista la evaluación externa como una actividad rutinaria que requiere cumplirse en los tiempos y plazos establecidos por las dependencias coordinadoras, se propicia que ésta sólo sea vista como un trámite más que cumplir, lo que afecta su uso como fuente de información para la toma de decisiones”.

En lo que se refiere al tercer obstáculo “La mala comunicación entre los responsables de los programas, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras”, éste fue señalado por el 31% de los funcionarios públicos. De hecho el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa, el cual fue ampliamente señalado en el capítulo 2 de este proyecto de investigación, no establece de forma clara la manera en que estos tres actores deben comunicarse para atender las necesidades de información que tienen los programas presupuestarios y sus operadores, de manera que se pueda mejorar el desempeño de los programas presupuestarios.

En general, esta mala comunicación propicia que los funcionarios públicos perciban que tanto las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y la SHCP) como los evaluadores externos, no toman en cuenta la opinión del personal del programa evaluado, respecto a las necesidades de dichos programas en materia de evaluación, y que los evaluadores externos no establecen relaciones de confianza con los mismos, lo cual afecta el mayor o menor uso de la información de la evaluación externa.

Sin embargo, el análisis de asociación de variables mostró que este indicador no está asociado con la variable dependiente.

Un cuarto aspecto fue señalado por el 26% de los funcionarios públicos, “la duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)”. Tanto la SHCP y el CONEVAL concentran las evaluaciones realizadas a los programas presupuestarios, por lo que ambas deben ser informadas sobre el seguimiento a los ASM y las dos tienen capacidad para opinar sobre la construcción de indicadores de los programas

presupuestarios, lo cual puede generar confusión y resistencias al cambio entre los funcionarios públicos.

Es importante señalar que en la práctica de la evaluación externa también la Auditoría Superior de la Federación realiza auditorías de desempeño de programas presupuestarios, por lo en ocasiones opina y recomienda cambios en la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), lo cual según el numeral 16 del Programa Anual de Evaluación 2017 es función del CONEVAL y según el numeral 10 de los Lineamientos para la evaluación de programas federales de la Administración Pública Federal, es función del CONEVAL, de la SFP y de la SHCP. No obstante la importancia de este indicador, el análisis de asociación de variables mostró que este indicador no está asociado con la variable dependiente.

Un quinto aspecto señalado por el 19% de los funcionarios públicos fue “La contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)”. De las entrevistas a profundidad realizadas se obtuvo que no necesariamente existen coincidencias entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa respecto a dicha actividad, puesto que para la SHCP la evaluación externa es un elemento más del Sistema de Evaluación del Desempeño y para el Coneval, la evaluación externa es un fin en sí misma. De igual manera al indicador anterior, no se mostró asociación entre este indicador y la variable dependiente.

Finalmente, el 15% de los funcionarios públicos opinaron que “la ausencia de sanciones o incentivos” es otro de los obstáculos en el cumplimiento de los ASM. Llama la atención que el obstáculo “ausencia de sanciones o incentivos” haya obtenido el último lugar de los obstáculos planteados dentro del Cuestionario realizado a funcionarios públicos ya que se pensaba que era ésta la principal razón por la cual existía un nivel de uso instrumental limitado de la evaluación externa, sin embargo, los datos mostraron que los funcionarios públicos priorizan otros problemas en el cumplimiento de los ASM. Adicionalmente, del análisis de asociación de variables se obtuvo que la “ausencia de sanciones o incentivos” no está relacionado con un mayor o menor uso de la información de la evaluación externa.

A partir de lo anterior, no se podría apoyar la hipótesis de “Al no ser percibida la evaluación externa una actividad vinculatoria (que genere sanciones por incumplimiento), se propicia que los funcionarios públicos no concluyan en su totalidad los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), lo que limita el uso de la misma como fuente de información para la toma de decisiones”.

### 3.5. Factores de la calidad

De acuerdo con el planteamiento realizado por Cejudo (2011), Alkin, et.al (1985), Levington y Hughes (1981), Cousins y Leithgood (1986), Mayne (1994), Feinstein (2002), Contandriopoulos y Brousselle (2012), Appletton Dyer et al. (2012), Bustelo (2013), Cardozo (2013), Laubli y Mayne (eds.) (2014) citados en Cardozo (2016), la calidad de las evaluaciones es uno de los factores que influyen su mayor utilización, es decir, para que la información de las evaluaciones externas sea incorporada al proceso decisorio de las dependencias y entidades públicas.

Según Cejudo, para que las recomendaciones de los evaluadores sean de calidad es necesario que sean *relevantes*, es decir, que atiendan el marco lógico de los programas; que sean *claras*, de forma que sean comprensibles cualquier lector; que sean *precisas* de manera que establezcan en la recomendación los medios para atenderlas; que sean *factibles* de implementarse considerando los aspectos legales, administrativos y políticos; y por último, que tengan un *sujeto identificable* que sea responsable de atender esas recomendaciones.

A partir de lo anterior, se desprende que una recomendación derivada de la evaluación externa se podrá considerar de calidad, si cuenta con todos estos indicadores que tienen el mismo peso. En caso contrario se concluirá que una evaluación no cuenta con la calidad necesaria para ser retomada por los funcionarios públicos de los programas.

Según los datos obtenidos, un 59% del total de los funcionarios encuestados consideraron que las recomendaciones de los evaluadores externos son *claras*, es decir, que están redactadas con un lenguaje y comprensible para cualquier lector. Sin embargo, del análisis de asociación de variables se observó que este indicador no está asociado con un mayor o menor uso de la información que brinda la evaluación externa.

En cuanto a la *relevancia*, más de la mitad de los funcionarios públicos encuestados tienen una opinión negativa al respecto (50.3%), es decir, que las recomendaciones realizadas por los evaluadores externos no hacen referencia a la lógica interna del programa, por ejemplo si existe o no congruencia entre el diagnóstico y la matriz de indicadores de resultados o que se sigan los procesos de acuerdo con lo establecido en las reglas de operación o los lineamientos internos de los programas evaluados, sino que las recomendaciones de los evaluadores externos hacen

referencia a aspectos secundarios de los programas, que no contribuyen a mejorar su diseño u operación.

Estos datos se confirman al realizar el análisis de asociación de variables de este indicador, ya que los resultados mostraron que las diferencias entre los grupos que tienen una opinión negativa y los que tienen una positiva sobre este indicador si son relevantes, es decir, que dicho indicador si está asociado con el nivel de uso de la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones, específicamente en la selección de recomendaciones como ASM y en los ASM que se consideran adecuados.

Por su parte, un 62.6% del total de funcionarios públicos encuestados opinó que las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas son poco o nada *precisas* y un 70% opinó que son poco o nada *factibles* de implementarse, es decir, considerando los aspectos legales, políticos y presupuestales.

Adicionalmente, del análisis de asociación de variables se obtuvo que tanto la precisión como la factibilidad de las recomendaciones derivadas de los evaluadores externos si están relacionadas con el mayor o menor uso de la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones.

Una posible explicación de los resultados de estos dos últimos indicadores es que el 66% de los funcionarios que manifestaron participar en la implementación de los ASM comprometidos por las dependencias y entidades federales, tienen niveles jerárquicos “medios” (Directores, Subdirectores de área y Jefes de Departamento o sus equivalentes), los cuales no siempre cuentan con la capacidad de decisión para implementar los ASM comprometidos, sobre todo si estos requieren modificaciones a la estructura orgánica, al presupuesto de la dependencia y/o entidad o del propio programa, las cuales deben ser gestionadas por funcionarios públicos con un nivel jerárquico “alto”.

Por otro lado, al analizar el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, y relacionarlo con la opinión de los mismos respecto a la calidad de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones (relevancia, precisión y factibilidad de las recomendaciones que emiten los mismos), se observó que el 76% de los funcionarios que manifestaron que se selecciona un nivel “medio-bajo” de recomendaciones como ASM tuvo la siguiente opinión sobre la calidad de las recomendaciones:

Un 50.3% de los funcionarios, señaló que las recomendaciones son “pocas veces o nunca relevantes”; el 62.6% de los funcionarios manifestó que las recomendaciones son “poco o nada precisas” y el 70.1% de los funcionarios señaló que las recomendaciones son “poco o nada factibles de implementarse”.

A partir de los resultados de los indicadores de relevancia, precisión y factibilidad y su asociación con el mayor o menor uso de la evaluación externa, se podría apoyar la hipótesis de “Al aceptarse evaluaciones externas de programas presupuestarios federales de mala calidad, por parte de funcionarios públicos, se limita su uso como fuente de información para la toma de decisiones”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No obstante la creciente importancia que a nivel internacional y nacional ha adquirido la evaluación externa como herramienta de gestión pública que ayuda a mejorar la toma de decisiones sobre programas y políticas, en el día a día de las instituciones burocráticas mexicanas analizadas en el periodo de estudio, los datos mostraron que los funcionarios públicos federales no aprovechan totalmente el potencial de la evaluación externa para usarla en el mejoramiento del desempeño de los programas presupuestarios y por ende, contribuir al incremento del nivel de vida de los ciudadanos.

En este proyecto de tesis se confirmó que el uso instrumental que se hace de la información que genera la evaluación externa, medido por el porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores que son seleccionadas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), por el porcentaje de ASM que se cumplen al 100% y por el porcentaje de ASM que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios, es limitado.

Sin embargo, uno de los principales objetivos de este trabajo de tesis doctoral era entender las posibles razones por las que lo anterior sucede, para lo cual, en primer lugar, se identificaron los factores o aspectos que desde el punto de vista teórico limitan o afectan el uso instrumental de la evaluación externa. Adicionalmente, se buscó identificar, según la opinión de los funcionarios públicos federales, cuáles factores están más asociados con el uso instrumental limitado de la evaluación externa.

A partir de lo anterior, se encontró que, para el caso de México, existen 5 grandes factores que ayudan a explicar el uso instrumental de la evaluación externa: los organizacionales, los factores humanos o personales, los factores políticos y/o culturales, los factores normativos y los factores de la calidad de la evaluación.

En cuanto a los factores que están más asociados al mayor o menor uso de la información de la evaluación externa, este proyecto de investigación encontró que a nivel factor ninguno de los planteados mostró una asociación completa con dicho nivel de uso, sin embargo los resultados permitieron destacar aspectos relevantes de cada factor que requieren ser atendidos por los distintos actores involucrados en los procesos de las evaluaciones externas en México, con el fin de ayudar a que se incremente el uso de las mismas como fuente de información para mejorar el

diseño, operación y resultados de los programas presupuestarios federales y subsecuentemente coadyuvar a incrementar los niveles de bienestar de la población.

**En lo que se refiere a los factores organizacionales**, se denotó que en México, existen condiciones para que la evaluación externa pueda consolidarse como una práctica de gestión que retroalimente y ayude a mejorar el desempeño de los programas presupuestales.

Por un lado, el personal de las unidades responsables de los programas presupuestarios federales evaluados tiene ya internalizado el proceso de la evaluación externa, es decir, que los funcionarios públicos consideran que se han incrementado sus conocimientos y habilidades, así como su cultura en la actividad de la evaluación externa. Por otro lado, al interior de las dependencias y entidades la evaluación externa no es percibida como una forma de control legal o presupuestal, los cuales se consideran aspectos positivos para el avance de la esta actividad.

Por otro lado, los funcionarios públicos consideran muy necesaria a la evaluación externa para mejorar el desempeño de los programas. Asimismo, existe una mayor apertura por parte de los mismos, hacia herramientas de mejoramiento del desempeño, como es la evaluación externa.

En estos avances es importante que el Coneval y la SHCP amplíen las acciones de capacitación y formación de recursos humanos que realizan en materia de evaluación y del enfoque hacia resultados, con el fin de que la cultura de la evaluación permee no sólo en las dependencias y entidades del nivel federal, sino también en los niveles estatal y municipal.

Sin embargo, es necesario que todos los actores que participan en los procesos de las evaluaciones externas (Coneval, SHCP, SFP, los evaluadores externos, las unidades o áreas de evaluación de las dependencias y entidades, los operadores de los programas presupuestarios) tomen en cuenta las capacidades de decisión, de recursos humanos, de gestión y financieros con que cuentan las unidades responsables de los programas presupuestarios evaluados, de manera que efectivamente dichas UR puedan realizar los cambios sugeridos por la evaluación externa, con el fin de que no se limite el uso instrumental de la misma.

En primer lugar, los evaluadores externos, al momento de emitir las recomendaciones deben contar con información confiable sobre la situación actual del programa y de la dependencia o entidad, en términos presupuestales, administrativos, legales y políticos, de manera que las

recomendaciones que emita puedan llevarse a cabo en un tiempo razonable. Lo anterior sin perder el sentido de imparcialidad y objetividad que debe permanecer en los trabajos de evaluación.

Por otra parte, un segundo filtro son los funcionarios públicos que seleccionan las recomendaciones como Aspectos Susceptibles de Mejora, ya que éstos también deben tomar en consideración la disponibilidad financiera, de recursos humanos y de gestión con que cuentan las unidades responsables a cargo de los programas presupuestarios antes de comprometer ASM que no puedan llevarse a la práctica.

En el caso del Coneval y la SHCP es necesario que tomen en cuenta las necesidades reales de información que tienen los operadores de programas acerca del funcionamiento de los programas presupuestarios, principalmente al momento de publicar el Programa Anual de Evaluación.

En cuanto a **los factores humanos o personales**, este proyecto de investigación encontró que en general las características personales de los funcionarios públicos usuarios de la información de la evaluación externa no están asociadas con el mayor o menor uso de la misma. Solamente destacó que la percepción de riesgo que tienen los funcionarios públicos federales sobre la evaluación externa, pues con esta actividad se han incrementado sus cargas de trabajo, si está asociada con el mayor o menor uso que se hace de la información de la evaluación externa para la toma de decisiones.

Este hecho se reforzó al analizar los principales obstáculos que priorizaron los funcionarios como limitantes para el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), como fue la preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa en México (Coneval, SFP y la SHCP). Es decir, que para muchos funcionarios públicos la evaluación externa se convierte en un trámite más que requiere ser atendido en los tiempos y formas previamente establecidos, con el fin de no estar en falta a nivel de dependencia y/o entidad con las dependencias coordinadoras de esta actividad.

Adicionalmente, la excesiva regulación y fiscalización de recursos públicos que existe actualmente en toda la Administración pública federal, estatal y municipal en México, ha permeado también a la actividad de la evaluación externa. Esto ha significado que los funcionarios públicos inviertan cantidades importantes de tiempo en elaborar distintos formatos con requerimientos de información de los distintos órganos reguladores (Coneval, SFP y la SHCP) y

fiscalizadores (ASF), propiciando que se generen mayores cargas de trabajo para poder cumplir con los tiempos y formas requeridos, lo cual también ha afectado el uso de la evaluación como fuente de información para la toma de decisiones.

En lo que se refiere a las características personales de los evaluadores externos, éstas si resultaron estar asociadas con el mayor o menor nivel uso de la información de la evaluación externa. A partir de lo anterior, los órganos reguladores de la evaluación externa a nivel nacional (Coneval, SFP y la SHCP) necesitan replantearse la importancia de la participación del evaluador externo dentro de los procesos de desarrollo y uso de las evaluaciones.

Si bien el marco normativo en materia de evaluación externa en México restringe la participación de los evaluadores externos a la realización del trabajo de evaluación, lo cual propicia la mínima interacción con el personal del programa evaluado, en este proyecto de tesis se encontró que los funcionarios públicos federales consideran que el evaluador externo debe tener un papel más activo para promover los resultados de la evaluación al interior de las instituciones burocráticas, asimismo, para tomar más en cuenta la opinión del personal del programa evaluado, es decir, que previo al desarrollo de los trabajos de evaluación éste debe conocer las necesidades reales de información del personal del programa, y del propio programa y no sólo debe atender los requerimientos de información establecidos en los términos de referencia de las evaluaciones externas.

Lo anterior, con el fin de que los operadores de los programas se apropien de los resultados de la evaluación externa y les permita usarla para mejorar ya sea el diseño, la operación y por consiguiente los resultados de los programas presupuestarios a su cargo.

Estas ideas ya han sido planteadas por autores como Patton (2008) en su libro *Utilization-Focused Evaluation*, (UFE, por sus siglas en inglés), en el que su apuesta principal para lograr un mayor uso de la información que genera la evaluación, es el mayor involucramiento de los usuarios “deseados” de la evaluación dentro del diseño, desarrollo y uso de los resultados de la misma, es decir, que cuando los usuarios de la evaluación son escuchados y atendidos en sus necesidades de información sobre el funcionamiento del programa evaluado, existen más posibilidades de que se apropien del proceso y de que usen los resultados de la evaluación.

Si bien el argumento central de los evaluadores externos mexicanos es que la rigidez del marco normativo limita su participación dentro de los procesos de las evaluaciones externas, la aplicación de enfoques como el desarrollado por Patton (2008) han contribuido a incrementar el uso de la información de las evaluaciones<sup>38</sup>.

En cuanto a **los factores políticos**, en este trabajo de investigación se mostró que los funcionarios públicos consideran que al interior de las dependencias y entidades es necesario el apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad, como del titular de la unidad responsable del programa evaluado para incrementar el uso de los resultados de la evaluación externa.

Asimismo, los funcionarios públicos perciben que para la sociedad mexicana y los legisladores la actividad de la evaluación externa es importante para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios. Sin embargo, estos dos aspectos no mostraron estar asociados con un mayor o menor uso de la información que se genera por la evaluación externa.

En lo que se refiere a los **factores normativos**, en este proyecto de investigación se plantea la necesidad de contar con un marco normativo en el uso de la información de la evaluación externa que esté actualizado, que sea flexible, y adecuado a las necesidades de los distintos actores que participan en las actividades de evaluación, tal es el caso de los órganos reguladores (Coneval, SFP y la SHCP), los evaluadores externos, las unidades o áreas de evaluación de las dependencias y entidades, así como los operadores de los programas presupuestarios evaluados. Por ejemplo, que los términos de referencia establezcan un papel más activo de los evaluadores externos en la planeación, desarrollo y uso de los resultados de la evaluación externa dentro de las dependencias y entidades.

Finalmente, en lo que respecta a los **factores de la calidad de la evaluación**, es necesario que se incremente la calidad de las recomendaciones derivadas de los trabajos de evaluación externa, ya que esto tiene una relación importante con el nivel de uso que se haga de la información derivada de la evaluación.

---

<sup>38</sup> Si bien en el Programa Anual de Evaluación 2017, numeral 12, se señala que “las dependencias o entidades que por mandato de alguna disposición jurídica deban desarrollar actividades de evaluación de programas o políticas públicas, podrán proponer la realización de evaluaciones adicionales a las contenidas en el PAE17 [...], dicha disposición solamente hace referencia a aquellas dependencias o entidades que tengan alguna obligación jurídica en materia de evaluación, no así a todas las dependencias o entidades del gobierno federal.

En este sentido, resulta de suma importancia que exista una mayor comunicación entre los evaluadores externos y los funcionarios públicos usuarios de la evaluación externa, de manera que se puedan responder las preguntas de evaluación que éstos últimos tienen y se elaboren recomendaciones que sean, además de claras, relevantes, precisas y factibles de implementarse en un plazo razonable.

### *Recomendaciones generales*

1. Que las evaluaciones externas avancen de la realización de un “análisis” al concepto de “investigación científica”, de manera que las evaluaciones aporten hallazgos de mayor profundidad y se puedan responder más ampliamente las preguntas de todos los actores involucrados en los procesos de las evaluaciones externas.
2. Ajustar los términos de referencia de las evaluaciones externas a los programas no sociales, de manera que no se fuerce la aplicación de criterios de programas sociales en otros programas que no son del mismo tipo y no tienen las mismas características.
3. Es necesario mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos actores que participan en los procesos de las evaluaciones externas (Dependencias coordinadoras de la evaluación externa, funcionarios públicos de los programas evaluados y los evaluadores externos), de manera que en el Programa Anual de Evaluación se considere realmente la opinión y necesidades de los funcionarios públicos operadores de los programas evaluados, y se puedan emitir recomendaciones relevantes, precisas y factibles de implementarse, de manera que se ayude a incrementar el uso de la información de la evaluación externa y por ende se mejoren los resultados de los programas presupuestarios.
4. Explicitar dentro del “Mecanismo de seguimiento a los ASM” quién dará seguimiento e informará sobre los ASM de tipo “interinstitucionales e intergubernamentales”, eliminando las palabras “podrá” y establecer fechas y formas para realizarlo.
5. Es necesario que la cultura de la evaluación permee a todos los programas federales de todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal. En el caso de PEMEX, Lotería Nacional, PGR, SEGOB, Tribunales Agrarios, a pesar de que se les solicitó directamente información sobre las unidades de planeación y/o evaluación, así como de los operadores de los programas presupuestarios evaluados, no se obtuvo respuesta

por parte de dichas dependencias y/o entidades, o en el caso de la SCT la respuesta fue incompleta.

6. Es necesario que los avances en materia de sistemas de monitoreo y evaluación no estén concentrados en programas presupuestarios sociales, para lo cual se sugiere crear organismos independientes de evaluación por sector, de manera que se amplíen los esfuerzos de evaluación a todos los programas de la Administración Pública, en los tres niveles de gobierno, el federal, el estatal y el municipal.

7. Analizar la viabilidad, desde el punto de vista legal y presupuestal de incluir en los términos de referencia de las evaluaciones externas de programas sociales y no sociales, el enfoque propuesto por Patton (2008) “Evaluación enfocada al uso”, (Utilization-Focused Evaluation en inglés), el cual considera no sólo que el evaluador externo promueva, difunda, impulse o motive el uso de los resultados de la evaluación externa dentro de las dependencias y entidades de los tres niveles de gobierno, sino que desde el inicio y en el desarrollo de los trabajos de evaluación, se tomen en cuenta las necesidades específicas en materia de evaluación de los operadores de programas, y que al emitir las recomendaciones derivadas del trabajo de evaluación se consideren aspectos como la claridad, relevancia, precisión y factibilidad de las mismas, con el fin de que se incremente el uso de los resultados de la evaluación externa.

*Principales limitaciones del trabajo de tesis*

- Haber utilizado como instrumento de recolección de datos el cuestionario cerrado, lo cual limitó la riqueza de las respuestas de los funcionarios públicos.
- No haber realizado un mayor número de entrevistas a profundidad a funcionarios públicos, lo cual hubiera enriquecido los resultados del trabajo de investigación
- Haber utilizado el estadístico chi-cuadrado ( $X^2$ ) para buscar más asociaciones entre las variables cuando no se contaba con una muestra probabilística, lo cual tuvo limitaciones metodológicas y en el análisis de los resultados encontrados.
- No contar con un nivel de respuesta más amplio por parte de los funcionarios públicos, lo cual limitó el análisis de los resultados por sector, por tipo de programa o por nivel jerárquico.
- No haber obtenido un mayor número de respuestas de programas presupuestarios no sociales, lo cual limitó el comparativo de indicadores entre programas sociales y no sociales.
- No haber operacionalizado los “factores políticos/culturales” y los “normativos” de una manera más amplia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alkin, M. & Christie, C. (2004). *An Evaluation Theory Three*. En Alkin M. (2004) (Eds). *Evaluation Roots*. Inc. USA: Sage Publications.
- Alkin, M. (2003). Introduction. En T. Kellagan and D. Stufflebean (Eds). *International Handbok of Educational Evaluation*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Alkin, M. and Associates (1985). *A Guide por evaluation decision makers*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Alkin, M., Daillak, R. & White, P. (1979). *Using evaluations. Does evaluation make a difference?* Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Cardozo, M. (2016). *Institucionalización de procesos de evaluación, calidad y utilización de sus resultados*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana - CESOP.
- (2006). *La Evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. México, D.F: Miguel Ángel Porrúa – CESOP. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Cejudo, G. (2011). *De las recomendaciones a las acciones: El uso de la evaluación en la mejora del desempeño del gobierno*. En Cejudo, G. y Maldonado, C. (2011), (Eds). *De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales comprometidos con el proceso de evaluación* (pp. 11-20). México. México: CIDE-SFP-CLEAR.
- Cejudo, G. (2010). (Comp). *Nueva Gerencia Pública*. Biblioteca Básica de la Administración Pública. México, D.F.
- Hofstetter, C. & Alkin, M. (2003). *Evaluation use revisited*. En T. Kellagan and D. Stufflebean (Eds). *International Handbok of Educational Evaluation*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Mejía, J. (2003). *La evaluación de la gestión y las políticas públicas*. México, D.F: Miguel Ángel Porrúa.

- Meyer, J., y Rowam, B. (1999). *Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia*. En Powell, W. y Dimaggio, P., *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 79-103). México: Fondo de Cultura Económica.
- Montiel, M. (2011). *La evaluación como instrumento de cambio. ¿Cómo se utilizan las evaluaciones en los programas gubernamentales en México?* En Cejudo, G. y Maldonado, C. (2011), *De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales comprometidos con el proceso de evaluación* (pp. 29-65). México, D.F: Secretaría de la Función Pública. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE). Centro Regional para el aprendizaje en evaluación y resultados (CLEAR).
- Patton, M. (2008). *Utilization-focused evaluation*. EUA: Sage Publications.
- Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018. *Programa para un Gobierno cercano e incluyente*. México, D.F.
- Wholey, J. (2004). *Using the evaluation to improve performance and support policy decision making*, en Alkin M. (2004) *Evaluation Roots*. Inc. USA: Sage Publications,

### ***Consultas de Internet:***

Auditoría Superior de la Federación. (2011). *Evaluación de Políticas Públicas*. Evaluación de la Política de Combate a la Corrupción, Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011”. [En línea]. Obtenido de [http://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Gobierno/2011\\_0058\\_a.pdf](http://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Gobierno/2011_0058_a.pdf)

Auditoría Superior de la Federación. (2012). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social Evaluación de los Programas Sociales Grupo Funcional de Desarrollo Social*. Auditoría del Desempeño. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Informe%20resultados%20ASF%202012%20\(1\).pdf](http://www.Coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Informe%20resultados%20ASF%202012%20(1).pdf).

Banco Mundial. (2009). *Analysis of the Information, Monitoring, and Evaluation Guidelines of the Programs in the Public Federal Administration*. [En línea]. Obtenido de [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2009/08/28/000333037\\_20090828014546/Rendered/PDF/478690ESW0P1011official0use0only1MX.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2009/08/28/000333037_20090828014546/Rendered/PDF/478690ESW0P1011official0use0only1MX.pdf)

Bouzas Lorenzo, R. (2011). *Los caminos de la evaluación de políticas públicas: una revisión del enfoque*. [En línea]. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38040205>

CLEAR-CIDE. (2014). *Foro de discusión: Las implicaciones de la autonomía del CONEVAL*, Síntesis de temas y argumentos. [En línea]. Obtenido de [http://www.clearla.cide.edu/sites/default/files/Foro%20Autonom%C3%ADa%20del%20Coneval\\_S%C3%ADntesis.pdf](http://www.clearla.cide.edu/sites/default/files/Foro%20Autonom%C3%ADa%20del%20Coneval_S%C3%ADntesis.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2011). *AVISO por el que se notifican los sitios de Internet en los que se publicaron los resultados de las evaluaciones externas a los programas federales de desarrollo social correspondientes a los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, así como un resumen de los mismos, que ya se habían dado a conocer en la página del CONEVAL en los años correspondientes*. [En línea]. Obtenido de <http://www.Coneval.gob.mx/Informes/Evaluación%202011/AvisoxelqSePublResultsDevaluacionesDOF31dic11%20php.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2009). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de programas federales 2008*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/eval\\_mon/2733.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/eval_mon/2733.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2010). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de programas federales 2009*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/Informe\\_Mecanismo\\_2009.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/Informe_Mecanismo_2009.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2011). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de programas federales 2010*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/SR\\_Evaluaciones\\_E/Informe\\_ASM\\_2010\\_VF2\\_.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/SR_Evaluaciones_E/Informe_ASM_2010_VF2_.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2012). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas y acciones federales de desarrollo social 2011-2012*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Informe%20ASM/Informe%20ASM%202011\\_2012.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Informe%20ASM/Informe%20ASM%202011_2012.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2013). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas y acciones federales de desarrollo social 2012-2013*. [En línea]. Obtenido de <http://web.Coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Informe%20ASM/Informe%20ASM%202012-2013.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2014). *Informe de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas y acciones federales de desarrollo social 2013-2014*. [En línea]. Obtenido de <http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Informe%20ASM/Informe%20ASM%202013-2014.pdf>

CONEVAL. (2014). *Listado CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2014*. [En línea]. Obtenido de <http://web.Coneval.gob.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx>

- CONEVAL. (2014). *Evaluaciones*. [En línea]. Obtenido de <http://www.Coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/InformeEvaluacion.aspx>
- Diario Oficial de la Federación. (2007). *Lineamientos generales para la evaluación de programas federales de la Administración Pública Federal*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/eval\\_mon/361.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/eval_mon/361.pdf)
- Diario Oficial de la Federación. (2011). *Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal*. [En línea]. Obtenido de [http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/Mecanismo\\_2011.pdf](http://www.Coneval.gob.mx/rw/resource/Coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf)
- EvalPartners. (2016). *Executive Summary, Global Evaluation Agenda 2016-2020*. [En línea]. Obtenido de [http://etjackson.com/wp-content/uploads/Global\\_Evaluation\\_Agenda\\_2016-2020\\_SUMMARY.pdf](http://etjackson.com/wp-content/uploads/Global_Evaluation_Agenda_2016-2020_SUMMARY.pdf)
- EvalPartners. (2016). *Evaluaciones que marcan la diferencia*. [En línea]. Obtenido de [https://evaluationstories.files.wordpress.com/2015/11/evaluaciones-que-marcan-la-diferencia-sp\\_27sep15.pdf](https://evaluationstories.files.wordpress.com/2015/11/evaluaciones-que-marcan-la-diferencia-sp_27sep15.pdf)
- Fleischer, D. & Christie, C. (2009). *Evaluation Use. Results from a survey of U.S. American Evaluation Association Members*. [En línea]. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1098214008331009>
- García, R. y García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. [En línea]. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/435/Gesti%c3%b3n%20para%20resultados%202-26-13%20screen.pdf?sequence=1>
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. & Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. [En línea]. Obtenido de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/ORGANIZATION/EXTHDNETWORK/EXTHDOFFICE/0,,contentMDK:22796485~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:5485727,00.html>

- Herrera, M. (2009). *La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: el programa tortilla*. [En línea]. Obtenido de <http://www.revista.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/viewFile/12075/12687>
- H. Congreso de la Unión. Cámara de Diputados. (2004). *Ley General de Desarrollo Social*. [En línea]. Obtenido de [http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66\\_D\\_3434\\_08-04-2013.pdf](http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3434_08-04-2013.pdf)
- H. Congreso de la Unión. Cámara de Diputados (2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. [En línea]. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfprh/LFPRH\\_orig\\_30mar06.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfprh/LFPRH_orig_30mar06.pdf)
- H. Congreso de la Unión. Cámara de Diputados (2016). *Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación*. [En línea]. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF.pdf>
- Kusek & Rist. (2004). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. [En línea]. Obtenido de <file:///C:/Users/HOME/Desktop/Jaqueline%20Meza/PHD/Doctorado%20UNAM%202012/Bibliografía/Evaluación/296720SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Lancer, P., y Holzer (2001). *Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation*. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00140/full>
- Mejía, J. (2005). *La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano*. [En línea]. Obtenido de [http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0053504.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0053504.pdf)
- OCDE. (2010). *Comité de Asistencia para el Desarrollo*. [En línea]. Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/developmentassistancecommitteedac.htm>
- ONU. (2015). *4° Conferencia Internacional de Capacidades Nacionales en Evaluación*. [En línea]. Obtenido de <http://web.undp.org/evaluation/media-centre/infographics/year-end-ieo-2015.shtml>

ONU. (2013). Independent Evaluation Office of UNDP. “*Proceedings from the Third International Conference on National Evaluation Capacities*”. [En línea]. Obtenido de <http://web.undp.org/evaluation/documents/nec/NEC-proceedings-2013.pdf>

Pita, S. y Pértega, S. Asociación de variables cualitativas: test de chi-cuadrado. [En línea]. Obtenido de <http://studylib.es/doc/6989132/asociaci%C3%B3n-de-variables-cualitativas>. Recuperado el día 1 de marzo del 2017.

PNUD (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Obtenido de [http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

RELAC. (s.f.). *Red de seguimiento, evaluación y sistematización de América Latina y el Caribe*. [En línea]. Obtenido de <http://noticiasrelac.ning.com/group/evalyouth-latinoamerica-y-el-caribe>.

Rosenstein, B. (2013). *Mapping the Status of National Evaluation Policies*. [En línea]. Obtenido de [http://api.ning.com/files/saEvSFZMI0naAMuIhi89Gvi-w8lUqOKc\\*yzLZZ4Hif3BpGzHtm3IXVES8mjmCWstNTOTFWVCvysHjO2kOuLPLlcd5a3BmzOh/MappingNEPReportDecember2013.pdf](http://api.ning.com/files/saEvSFZMI0naAMuIhi89Gvi-w8lUqOKc*yzLZZ4Hif3BpGzHtm3IXVES8mjmCWstNTOTFWVCvysHjO2kOuLPLlcd5a3BmzOh/MappingNEPReportDecember2013.pdf)

SHCP, SFP, CONEVAL (2014). Programa Anual de Evaluación. [En línea]. Obtenido de [http://www.coneval.org.mx/Informes/Normateca/PAE\\_2014.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Normateca/PAE_2014.pdf)

SHCP, SFP, CONEVAL (2017). Programa Anual de Evaluación. [En línea]. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/187771/PAE\\_2017.compressed.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/187771/PAE_2017.compressed.pdf)

SHCP, SFP, CONEVAL (2011). Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal. [En línea]. Obtenido de [http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo\\_2011.pdf](http://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf)

Sosa, J. (2011). *Bases conceptuales para el abordaje de la política federal de evaluación en México: Una propuesta analítica*. En *La evaluación de Políticas Públicas en México*. [En línea]. Obtenido de <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/evaluacion%20politicass%20publicas.pdf>

Torres, G. (2007). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. [En línea]. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

***Videos de Youtube:***

Heider, C. [Universalía]. (2016, enero, 25). EvalStory. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=P0uj2V5yYcc>.

## Siglas y Acrónimos

ASM	<b>Aspectos Susceptibles Mejora</b>
ASF	Auditoría Superior de la Federación
APF	Administración Pública Federal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
Clear	Centro Regional para el Aprendizaje y la Evaluación por Resultados
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DAC	Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC por sus siglas en inglés)
DGPOP	Dirección General de Programación y Presupuesto
DOF	Diario Oficial de la Federación
ECR	Evaluación de Consistencia y Resultados
ED	Evaluación de Diseño
Focir	Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural
Inai	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
M&E	Monitoreo y Evaluación
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
NIO	Neo-Institucionalismo Organizacional
OCDE	Organización para la Cooperación en el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAE	Programa Anual de Evaluación
Pash	Plataforma de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora
Pemex	Petróleos Mexicanos
PGR	Procuraduría General de la República
POA	Programa Operativo Anual
Procampo	Programa de Apoyo Directos al Campo
Profeco	Procuraduría Federal del Consumidor
Progresá	Programa Nacional de Educación Salud y Alimentación
Relac	Red de Seguimiento, Sistematización y Evaluación de América Latina y el Caribe
Sagarpa	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes

SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
Sedesol	Secretaría de Desarrollo Social
Semarnat	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SPSS	<i>Statistic Program for Social Science</i>
SSASM	Sistema de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora
SE	Secretaría de Economía
SEP	Secretaría de Educación Pública
TdR	Términos de Referencia
UE	Unidades de Evaluación
UR	Unidades Responsables
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
VOPE	Organizaciones Voluntarias para la profesionalización de la evaluación, (VOPE por sus siglas en inglés)

## Tablas y figuras

Tabla 1. Resumen de los aportes teóricos desde la teoría de la evaluación .....	42
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	56
Tabla 3. Organismos internacionales y la evaluación.....	73
Tabla 4. Institucionalización de la evaluación a nivel mundial.....	74
Tabla 5. Análisis del proceso institucional que sigue la evaluación externa dentro de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal .....	79
Tabla 6. Clasificación de los ASM para el periodo 2007-2013.....	93
Tabla 7. Clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora de las dependencias y entidades federales con programas de desarrollo social 2008-2012 .....	94
Tabla 8. Nivel de cumplimiento promedio de los ASM 2010-2014.....	95
Tabla 9. Resumen de asociación de variables .....	98
Tabla 10. Conocimientos y habilidades generados en el personal de la Unidad Responsable del Programa.....	190
Tabla 11. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos.....	191
Tabla 12. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos .....	192
Tabla 13. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos * Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos .....	193
Tabla 14. Cultura de la evaluación externa generada en el personal de la Unidad Responsable del Programa.....	194
Tabla 15. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos .....	195
Tabla 16. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos.....	196

Tabla 17. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos.....	197
Tabla 18. La evaluación externa como una forma de control presupuestal .....	197
Tabla 19. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal .....	198
Tabla 20. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal.....	199
Tabla 21. Relación entre el Porcentaje de ASM seleccionados que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal .....	200
Tabla 22. Evaluación externa como una forma de control legal .....	200
Tabla 23. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal .....	201
Tabla 24. Relación entre el porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal .....	202
Tabla 25. Relación entre el Porcentaje de ASM seleccionados que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal.....	203
Tabla 26. Capacidad de decisión del personal de la Unidad Responsable del Programa .....	204
Tabla 27. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos .....	204
Tabla 28. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos.....	205
Tabla 29. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos.....	206
Tabla 30. Personal humano suficiente en la Unidad Responsable del Programa .....	207
Tabla 31. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos .....	208

Tabla 32. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos .....	209
Tabla 33. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos .....	210
Tabla 34. Instrumentos de Gestión necesarios en la Unidad Responsable .....	211
Tabla 35. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos.....	212
Tabla 36. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos .....	213
Tabla 37. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos .....	214
Tabla 38. Disponibilidad de Recursos Financieros en la Unidad Responsable del Programa ....	215
Tabla 39. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos.....	216
Tabla 40. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos.....	217
Tabla 41. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos .....	218
Tabla 42. Razones de no imparcialidad y /o independencia del trabajo de los evaluadores externos .....	219
Tabla 43. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones externas .....	220
Tabla 44. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones .....	221

Tabla 45. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones.....	222
Tabla 46. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y La no independencia del evaluador externo por la relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa.....	223
Tabla 47. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la no independencia del evaluador externo por la relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa .....	224
Tabla 48. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la no independencia por la Relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa.....	225
Tabla 49. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado .....	226
Tabla 50. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado .....	227
Tabla 51. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado.....	228
Tabla 52. Tiempo laborando en la dependencia en su cargo actual.....	229
Tabla 53. Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas.....	230
Tabla 54. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas .....	231
Tabla 55. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas.....	232

Tabla 56. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas.....	233
Tabla 57. Tiempo laborando en la dependencia o entidad realizando funciones de evaluación externa .....	234
Tabla 58. Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa .....	235
Tabla 59. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa .....	236
Tabla 60. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa.....	237
Tabla 61. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa .....	238
Tabla 62. Opinión sobre la necesidad de la evaluación externa .....	239
Tabla 63. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos.....	240
Tabla 64. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos.....	241
Tabla 65. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos .....	242
Tabla 66. Predisposición a la evaluación (cambio de opinión respecto a la evaluación externa en los últimos años) .....	243
Tabla 67. Relación entre el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años y la Necesidad de la evaluación externa en rangos.....	243
Tabla 68. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años.....	244

Tabla 69. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años .....	245
Tabla 70. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años.....	246
Tabla 71. Sentido del cambio de opinión respecto a la evaluación externa .....	246
Tabla 72. Relación entre el sentido del cambio de opinión respecto a la evaluación externa y la necesidad de la evaluación externa en rangos .....	247
Tabla 73. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa .....	248
Tabla 74. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa .....	249
Tabla 75. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el sentido del cambio de la evaluación externa .....	250
Tabla 76. Incremento de cargas de trabajo derivado de la actividad de la evaluación externa ...	251
Tabla 77. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos.....	252
Tabla 78. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos.....	253
Tabla 79. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos.....	254
Tabla 80. Promoción del uso de la evaluación externa por el evaluador externo .....	255
Tabla 81. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos .....	256
Tabla 82. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos .....	257
Tabla 83. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos.....	258
Tabla 84. Involucramiento del personal del programa (el evaluador externo toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado).....	259

Tabla 85. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado .....	260
Tabla 86. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado.....	261
Tabla 87. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado .....	262
Tabla 88. El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado.....	263
Tabla 89. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado .....	264
Tabla 90. Relación entre el porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado.....	265
Tabla 91. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado ..	266
Tabla 92. Rol del evaluador (papel que debería cumplir el evaluador externo para que se haga un mayor uso de los resultados de las evaluaciones) .....	267
Tabla 93. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo .....	268
Tabla 94. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo.....	269
Tabla 95. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo .....	270
Tabla 96. Credibilidad (El evaluador realiza un trabajo imparcial y/o independiente) .....	271
Tabla 97. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente.....	272
Tabla 98. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente .....	273

Tabla 99. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente .....	274
Tabla 100. Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos.....	275
Tabla 101. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos .....	276
Tabla 102. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos.....	277
Tabla 103. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos .....	278
Tabla 104. La experiencia profesional de los evaluadores externos influencia la percepción sobre la objetividad de la evaluación realizada.....	279
Tabla 105. Apoyo hacia la evaluación externa .....	280
Tabla 106. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa .....	281
Tabla 107. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa.....	282
Tabla 108. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa .....	283
Tabla 109. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa .....	284
Tabla 110. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa.....	285
Tabla 111. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa .....	286
Tabla 112. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa .....	287

Tabla 113. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa.....	288
Tabla 114. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa ....	289
Tabla 115. Participación en reuniones de presentación de informes finales de las evaluaciones externas.....	290
Tabla 116. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa .....	291
Tabla 117. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa .....	292
Tabla 118. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa .....	293
Tabla 119. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas .....	294
Tabla 120. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas.....	295
Tabla 121. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas .....	296
Tabla 122. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de Tabla aluación externa .....	297
Tabla 123. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa .....	298
Tabla 124. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa .....	299
Tabla 125. Importancia de la evaluación externa para la sociedad mexicana .....	300

Tabla 126. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos .....	301
Tabla 127. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos.....	302
Tabla 128. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos.....	303
Tabla 129. Importancia de la evaluación externa para los legisladores .....	304
Tabla 130. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos.....	305
Tabla 131. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos .....	306
Tabla 132. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos .....	307
Tabla 133. Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de los programas .....	308
Tabla 134. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos .....	309
Tabla 135. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos.....	310
Tabla 136. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos...	311
Tabla 137. Principales obstáculos para el cumplimiento de los ASM.....	312
Tabla 138. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Términos de Referencia).....	313
Tabla 139. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Terminos de Referencia).....	314
Tabla 140. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Terminos de Referencia).....	315

Tabla 141. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos .....	316
Tabla 142. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos .....	317
Tabla 143. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos.....	318
Tabla 144. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación.....	319
Tabla 145. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación .....	320
Tabla 146. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación .....	321
Tabla 147. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación .....	322
Tabla 148. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación .....	323
Tabla 149. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación.....	324
Tabla 150. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa .....	325
Tabla 151. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa .....	326
Tabla 152. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa.....	327
Tabla 153. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos.....	328
Tabla 154. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos .....	329

Tabla 155. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos .....	330
Tabla 156. Relevancia de las recomendaciones de evaluaciones externas .....	331
Tabla 157. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos .....	332
Tabla 158. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos .....	333
Tabla 159. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos.....	334
Tabla 160. Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas .....	335
Tabla 161. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos .....	336
Tabla 162. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos.....	337
Tabla 163. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos .....	338
Tabla 164. Precisión de las recomendaciones .....	339
Tabla 165. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos .....	340
Tabla 166. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos .....	341
Tabla 167. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos .....	342
Tabla 168. Factibilidad implementación de las recomendaciones .....	343
Tabla 169. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos .....	344
Tabla 170. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos.....	345

Tabla 171. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos.....	346
Tabla 172. Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM.....	347
Tabla 173. Porcentaje de ASM que se concluyen .....	348
Tabla 174. Porcentaje de ASM adecuados para mejorar el desempeño de los programas .....	349

## **Figuras**

Figura 1. Fin último de la evaluación por resultados .....	2
Figura 2. Principales factores explicativos de la utilización de las evaluaciones .....	41
Figura 3. El ciclo de la evaluación en México.....	88
Figura 4. Proceso de seguimiento de los ASM.....	89
Figura 5. Esquema del proceso para el seguimiento de los ASM.....	90
Figura 6. Número de recomendaciones y total de ASM por dependencia, ciclo, 2014-2015 .....	91

**Apéndice 1. Relación de entrevistas a profundidad realizadas a funcionarios públicos federales**

<b>Dependencia y/o Entidad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cargo</b>
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b>	27/11/2013	Titular de la Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Organizacional
<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b>	28/03/2014	Director General Adjunto de Seguimiento e Información del Desempeño Presupuestario Unidad de Evaluación del Desempeño
<b>Secretaría de Economía (SE)</b>	29/04/2014	Director General de Planeación y Evaluación
<b>Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) de la Secretaría de Economía</b>	13/08/2014	Directora de Planeación y Evaluación

## Apéndice 2: Transcripción de entrevistas a profundidad realizadas a funcionarios públicos federales

Dependencia	SFP		
Cargo:	Titular de la Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Organizacional	Fecha:	27/11/2013

Mi nombre es Jaqueline Esperanza Meza Urías y soy Doctorante del Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente me encuentro realizando un proyecto de tesis doctoral relacionado con el uso de la evaluación externa de programas presupuestarios federales.

De acuerdo con la normatividad, el Mecanismo de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) establece que las dependencias y entidades están obligadas a dar seguimiento y cumplimiento a dichos ASM con el fin de mejorar el desempeño de los programas. **¿Por qué cree Usted que los ASM no se cumplen el 100%?**

**Titular:** No necesariamente los ASM se traducen en mejoras para los programas. En muchas ocasiones se toman ASM que después no se pueden cumplir, es decir, no son factibles de implementarse, o porque no son pertinentes. Asimismo, no hay incentivos/sanciones para cumplirlos.

En cuanto al cumplimiento de los ASM en los plazos establecidos, sucede que en muchas ocasiones no se reporta el cumplimiento de los ASM porque aún no es tiempo de que concluyan dichos ASM o porque no hay recursos financieros para cumplimentarlos.

Esto último pese a que en el Mecanismo se establece que al momento de que las dependencias y entidades seleccionan los ASM deben considerar que haya recursos para llevarlos a cabo, pero en la práctica sucede lo contrario.

Desde mi punto de vista, el mero cumplimiento de los ASM no dice nada ya que existe la posibilidad de la simulación. Los ASM que se concluyen al cien por ciento, no aseguran que se traduzcan en mejoras a los programas ya que no se pueden verificar.

La aplicación de una encuesta ayudaría a conocer las diferencias institucionales que existen para que se cumplan los ASM y se use la evaluación.

Muchas gracias por su opinión.

Dependencia	SHCP		
Cargo:	Director General Adjunto de Seguimiento e Información del Desempeño Presupuestario de la Unidad de Evaluación del Desempeño.	Fecha:	28/03/2014

Mi nombre es Jaqueline Esperanza Meza Urías y soy Doctorante del Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente me encuentro realizando un proyecto de tesis doctoral relacionado con el uso de la evaluación externa de programas presupuestarios federales.

De acuerdo con la normatividad, el Mecanismo de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) establece que las dependencias y entidades están obligadas a dar seguimiento y cumplimiento a dichos ASM con el fin de mejorar el desempeño de los programas. **¿Por qué cree Usted que los ASM no se cumplen el 100%?**

Director General: Dentro del Banco Mundial hay dos corrientes: los que apoyan las evaluaciones de impacto y los que no. El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se enmarca en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. El SED nació cojo, se compone de 5 elementos: la gestión basada en resultados, el presupuesto basado en resultados, la mejora de la gestión, que son los trámites y de servicios, la gestión de programas y proyectos, y el seguimiento y la evaluación.

El CONEVAL solo aporta en una pequeña parte del SED, en la evaluación de programas. Éste evalúa por evaluar, es decir, tiene “evaluitis”, sin considerar una vinculación con el plan nacional de desarrollo. Es necesario entender que la gestión basada en resultados (GbR) se encuentra inmersa en un proceso político.

La GbR de Canadá no elimina programas. La evaluación de impacto no es redituable políticamente. En el caso de Chile se han 8 evaluaciones de políticas públicas y de objetivos sectoriales, no de programas de forma individual.

En el caso de México, hay desvinculación. Los Aspectos de Mejora actuales son de programas no de políticas, además que no son de calidad. Lo ideal sería que existiera una evaluación vinculada

al programa nacional. Sería sugerible tomar una muestra de 30 programas a evaluar por política o sector.

Actualmente se tiene elaborada la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de 750 programas, de un total de 890 programas presupuestarios. Muchas gracias.

Dependencia	Secretaría de Economía		
Cargo:	Director General de Planeación y Evaluación.	Fecha:	29/04/2014 20/05/14

Mi nombre es Jaqueline Esperanza Meza Urías y soy Doctorante del Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente me encuentro realizando un proyecto de tesis doctoral relacionado con el uso de la evaluación externa de programas presupuestarios federales.

De acuerdo con la normatividad, el Mecanismo de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) establece que las dependencias y entidades están obligadas a dar seguimiento y cumplimiento a dichos ASM con el fin de mejorar el desempeño de los programas. **¿Por qué cree Usted que los ASM no se cumplen el 100%?**

**Director General:** Es necesario entender que nuestro gran marco de actuación es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). El CONEVAL está rebasado en sus capacidades porque los términos de referencia (TdR) están enfocados al desarrollo social y no para los programas en general. El evaluador externo se mete en “la maraña” de las dependencias, depende de quién paga, de ahí surgen sus incentivos para su objetividad.

Considero que una de las razones por las que no se cumplen los ASM es la ausencia de sanciones, la falta de vinculación u obligatoriedad en el cumplimiento. Otro aspecto importante es la calidad de las evaluaciones, en términos de profundidad, es decir, se debería responder a la pregunta si el programa debe permanecer o no. En realidad, ningún evaluador llega a ese punto.

Otro problema es el diseño burocrático, hay incentivos burocráticos para que los programas permanezcan. Nadie se quiere quedar sin trabajo ¿O sí?

En México se presta mayor atención a las recomendaciones que se derivan de organismos internacionales que lo que recomienda el CONEVAL, debido a que las primeras generan una imagen del país hacia el exterior y las del CONEVAL no son obligatorias de atender, caso contrario a lo que sucede con las observaciones de la Auditoría Superior de la Federación, que si tienen un carácter vinculatorio.

Por otro lado, cada tipo de evaluación tiene su propio alcance, por ejemplo: la evaluación de diseño es la que se hace las grandes preguntas del programa. Cada 6 años se debería preguntar ¿Para qué sirve el programa?, ¿Qué alcances tiene el mismo? Con la evaluación específica de desempeño te asomas al programa, pero no te reúnes de manera periódica con el personal del programa.

Tal vez la gran pregunta es si ¿Debe evaluarse o no cada año? Por ejemplo: las evaluaciones de procesos y de impacto son más caras que las de diseño. La de procesos debe hacerse cada cinco años para dejar que el programa trabaje. Muchas veces se genera confusión al operador del programa y a los propios beneficiarios.

Las evaluaciones tienen lógicas asociadas a los resultados que quieres ver. Deberíamos ser más proactivos en la planeación del Programa Anual de Evaluación y que las evaluaciones se planearan de acuerdo con las necesidades de las dependencias y entidades que son responsables de los programas evaluados.

En algunas ocasiones los titulares de las Unidades Responsables de los programas tienen resistencias para comprometerse a atender Aspectos de Mejora que, aunque se consideran relevantes para el mejoramiento del programa, requieren invertir tiempo y esfuerzo en su solución, pueden distraerlos de las actividades sustantivas del programa, sobre todo cuando se trata de programas sociales que entregan subsidios y cuya operación no se puede distraer por atender temas, como la evaluación externa, que los operadores de programas no consideran sustantivos.

Dependencia	PROFECO		
Cargo:	Directora de Planeación y Evaluación.	Fecha:	13/08/2014

Mi nombre es Jaqueline Esperanza Meza Urías y soy Doctorante del Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente me encuentro realizando un proyecto de tesis doctoral relacionado con el uso de la evaluación externa de programas presupuestarios federales.

De acuerdo con la normatividad, el Mecanismo de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) establece que las dependencias y entidades están obligadas a dar seguimiento y cumplimiento a dichos ASM con el fin de mejorar el desempeño de los programas. **¿Por qué cree Usted que los ASM no se cumplen el 100%?**

Directora: La rotación de personal de quienes se encargan del tema de la evaluación externa, afecta dichos procesos. En muchas ocasiones quienes comprometen los ASM al interior de las dependencias no consideran la factibilidad de implementación de los mismos en un plazo razonable, ni tampoco la disponibilidad de recursos técnicos y presupuestales que se requieren para dar la adecuada atención de dichos Aspectos, puesto que quienes los comprometen no son los mismos que los implementan o en otros casos porque los funcionarios cambian cada seis años lo que dificulta el proceso de la evaluación

Asimismo, existe rigidez en los términos de referencia que provoca que se quieran evaluar programas que son de prestación de servicios bajo demanda, como es el caso de PROFECO, como si fueran programas sociales. Lo anterior los pone en desventaja.

Los Aspectos de Mejora no se pueden cumplir porque los miden como programas sociales, lo cual propicia simulación pues nada más se manda “el papelito” para subsanar el requerimiento. La parte positiva de la evaluación externa es que genera memoria institucional y se pueden mejorar los programas.

**Apéndice 3: Relación de funcionarios públicos federales consultados en el piloteo del Cuestionario a funcionarios usuarios de la evaluación externa de programas presupuestarios federales**

<b>Dependencia y/o Entidad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cargo</b>
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b>	8/05/2014	Titular de la Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Organizacional
<b>Secretaría de Economía (SE)</b>	20/05/14	Director General de Planeación y Evaluación
<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b>	23/05/14	Director General Adjunto de Seguimiento e Información del Desempeño Presupuestario Unidad de Evaluación del Desempeño Subsecretaría de Egresos
<b>Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) de la Secretaría de Economía</b>	13/08/14	Directora de Planeación y Evaluación Dirección General de Planeación y Evaluación

#### **Apéndice 4. Formato de Cuestionario a funcionarios públicos usuarios de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México**

Mi nombre es Jaqueline Esperanza Meza Urías y soy Doctorante del Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión personal sobre aspectos relacionados con los procesos de evaluaciones externas, que actualmente se realizan a programas presupuestarios federales, que pudieran ayudar a explicar el uso actual de la misma como una fuente de información que permita mejorar el desempeño de dichos programas.

Siéntase en confianza de contestar libremente ya que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima para realizar exclusivamente análisis de tipo académico y en forma agregada.

##### **A. Factores humanos o personales**

###### *. Características de los usuarios de la evaluación*

###### *i. Identidad*

##### **1. ¿Cuánto tiempo tiene Usted laborando en la dependencia o entidad en su cargo actual?**

<b>Años</b>		<b>Meses</b>	
-------------	--	--------------	--

##### **2. ¿Qué función (es) desempeña Usted dentro de su Unidad Responsable con respecto a la evaluación externa (Seleccione una o más de las siguientes opciones)**

- Participa en la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones externas
- Autoriza el informe final de los evaluadores externos
- Gestiona el pago de las evaluaciones externas

- Sirve de enlace del programa para el intercambio de información con las dependencias coordinadoras (CONEVAL, SHCP y SFP)
- Analiza las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas
- Participa en la selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)
- Implementa los Aspectos Susceptibles de Mejora
- Otro

**3. ¿Cuánto tiempo ha colaborado Usted en la dependencia o entidad realizando esa función?**

<b>Años</b>		<b>Meses</b>	
-------------	--	--------------	--

**4. Durante el tiempo señalado en la pregunta anterior, ¿En cuántas evaluaciones externas ha participado Usted?**

\_\_\_\_\_

*ii. Interés en la evaluación*

**5. De acuerdo con su experiencia ¿Qué tan necesaria considera Usted a la evaluación externa como una fuente de información para mejorar el desempeño de los programas federales?**

- 5. Extremadamente necesaria
- 4. Muy necesaria
- 3. Poco necesaria
- 2. Ligeramente necesaria
- 1 Nada necesaria

**6. En relación con su respuesta anterior ¿Dicha opinión ha cambiado en los últimos años?**

- Si ¿Por qué?
- No (Pase a la pregunta 8)

**7. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿En qué sentido cambió su opinión respecto a la evaluación externa?**

- De positiva a negativa
- De negativa a positiva

**8. Desde la adopción de la evaluación externa como herramienta de mejora del desempeño de programas federales ¿Qué tanto se han incrementado sus cargas de trabajo?**

- 5. Extremadamente
- 4. Mucho
- 3. Poco
- 2. Ligeramente
- 1 Nada

**B. Uso de la evaluación externa**

**9. En términos generales ¿Qué porcentaje, de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas, diría Usted, se transforman en Aspectos Susceptibles de Mejora? (Señalar un porcentaje aproximado)**

\_\_\_\_\_ %

**10. De esos Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados por la dependencia o entidad ¿Qué porcentaje, diría Usted, se cumplen completamente? (Señalar un porcentaje aproximado)**

\_\_\_\_\_ %

**11. Según su opinión ¿Qué tan adecuados son los Aspectos Susceptibles de Mejora que se seleccionan para mejorar el desempeño de los programas federales?**

- 5. Extremadamente adecuados
- 4. Muy adecuados
- 3. Poco adecuados
- 2. Ligeramente adecuados
- 1. Nada adecuados

**12. Por lo que Usted sabe, de los siguientes usos que se da a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas y/o a los Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados, ¿Cuál diría Usted que se acerca más a lo que se realiza en su trabajo? (Seleccione una de las siguientes opciones)**

- Se usan para comprender mejor el programa evaluado
- Se usan para realizar cambios o mejoras, de cualquier magnitud, al programa
- Se usan para informar directamente una decisión
- Se usan para contribuir a la solución de un problema
- Se usan para apoyar o avalar decisiones que ya se tomaron
- Se usan para incrementar el compromiso de los funcionarios hacia la evaluación externa
- Otro (especifique)

### **C. Límites pre-existentes de la evaluación**

#### **a. Marco normativo**

**13. En su opinión ¿Qué tanto cree que el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa contribuye al mejoramiento del desempeño de programas presupuestarios federales?**

- 5. Contribuye extremadamente
- 4. Contribuye mucho
- 3. Contribuye poco
- 2. Contribuye ligeramente
- 1. No contribuye

**14. De los siguientes aspectos ¿Cuáles son para Usted los principales obstáculos que existen para que se atiendan completamente los Aspectos Susceptibles de Mejora seleccionados por las dependencias o entidades? (Seleccione una o más de las siguientes opciones por orden de importancia, donde el número 1 significa que es el más importante).**

- Porque el marco normativo propicia duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa (SHCP, SFP y el CONEVAL)
- Porque se quieren usar los mismos términos de referencia para distintos tipos de programas
- Porque existe una mayor preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa
- Porque no existen sanciones en caso de no cumplir con la normatividad establecida
- Porque existe contraposición de prioridades respecto a la evaluación externa entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa
- Porque no existe una buena comunicación entre los responsables del programa, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras de la misma
- Otro, especifique

#### **D. Factores de la evaluación o de la calidad**

- *Pertinencia de las recomendaciones*

15. **Respecto a la calidad de las evaluaciones ¿Con qué frecuencia, diría Usted, que las recomendaciones que se derivan de las evaluaciones externas son relevantes?** \*Se entiende por “relevantes” aquellas recomendaciones que atienden directamente el marco lógico (fin, propósito, componentes, actividades) del programa.

- 5. Siempre son relevantes
- 4. Muchas veces son relevantes
- 3. Algunas veces son relevantes
- 2. Pocas veces son relevantes
- 1. Nunca son relevantes

- *Claras y precisas*

16. **Por lo que Usted ha visto, ¿Con qué frecuencia las recomendaciones de las evaluaciones externas son claras?** \*Se entiende por “claras” que estén redactadas en forma comprensible para cualquier lector

- 5. Siempre son claras
- 4. Muchas veces son claras
- 3. Algunas veces son claras
- 2. Pocas veces son claras
- 1. Nunca son claras

17. **En su experiencia ¿Qué tan precisas son las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas?** \*Se entiende por “precisas” aquellas recomendaciones que definen los medios concretos para atender dicha recomendación.

- 5. Extremadamente precisas
- 4. Muy precisas

- 3. Poco precisas
- 2. Ligeramente precisas
- 1. Nada precisas

- ***Factibilidad de las recomendaciones***

**18. Por lo que Usted sabe ¿Con qué frecuencia las recomendaciones que se derivan de las evaluaciones externas son factibles de implementarse en un plazo razonable? \*Se entiende por “factibles” aquellas recomendaciones que son posibles de llevarse a cabo considerando tanto aspectos políticos y administrativos como presupuestales y legales.**

- Siempre son factibles
- Muchas veces son factibles
- Algunas veces son factibles
- Pocas veces son factibles
- Nunca son factibles

**E. Factores organizacionales**

*a. Internalización del proceso de evaluación*

**19. De acuerdo con su experiencia, ¿Qué tanto diría Usted que la evaluación externa ha propiciado que en su Unidad Responsable se hayan adquirido mayores conocimientos y habilidades sobre la actividad de evaluar que ayuden a mejorar los resultados de los programas evaluados?**

- 5. Extremadamente
- 4. Mucho
- 3. Poco
- 2. Ligeramente
- 1 Nada

**20. Desde la adopción de la evaluación externa como herramienta de mejoramiento del desempeño de programas ¿Qué tanto cree Usted que en su Unidad Responsable se ha adoptado una cultura de la evaluación?**

- 5. Extremadamente
- 4. Mucho
- 3. Poco
- 2. Ligeramente
- 1 Nada

**21. ¿Considera Usted que la evaluación externa es una forma de control presupuestal?**

- Si
- No
- No sabe

**22. ¿Cree Usted que la evaluación externa es una forma de control legal?**

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

***b. Capacidad para realizar los cambios***

- *Capacidad de decisión*

**23. Por lo que Usted ha visto ¿El personal del (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con la capacidad de decisión para atender las recomendaciones y/o aspectos susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones externas? \*Se entiende por “capacidad de decisión”**

cuando los operadores del programa pueden efectivamente definir las características del diseño o las reglas de ejecución del mismo.

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces
- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

• *Capacidad administrativa*

**24. En términos generales ¿El (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con los recursos humanos suficientes para atender las recomendaciones y/o los aspectos susceptibles de mejora seleccionados en la dependencia o entidad?**

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces
- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

**25. ¿Considera Usted que el (los) programa (s) evaluado (s) cuenta (n) con los instrumentos de gestión necesarios para atender debidamente las recomendaciones y/o los aspectos susceptibles de mejora seleccionados? \*Se entiende como “instrumentos de gestión” los medios necesarios para atender las recomendaciones y/o aspectos de mejora derivados de las evaluaciones externas**

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces

- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

- *Disponibilidad presupuestal*

**26. En su experiencia ¿Cuenta (n) el (los) programa (s) evaluado (s) con la disponibilidad de recursos financieros para atender las recomendaciones y/o los Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos?**

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces
- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

**F. Factores humanos**

- *Características del evaluador*

- i. Compromiso con el uso de la evaluación*

**27. Por lo que Usted ha visto ¿Qué tanto promueve el evaluador externo el uso de los resultados de las evaluaciones que desarrolla dentro de la dependencia o entidad en el mejoramiento del desempeño de los programas que evalúa?**

- 5. Promueve extremadamente
- 4. Promueve mucho
- 3. Promueve poco
- 2. Promueve ligeramente
- 1 No promueve

*ii. Involucramiento de los usuarios de la evaluación*

**28. En su opinión ¿Los evaluadores externos buscan tomar en cuenta la opinión del personal del (los) programa (s) evaluado (s) de las dependencias o entidades durante el proceso de la evaluación?**

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces
- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

*iii. El rol del evaluador*

**29. En su experiencia, ¿Qué papel debería cumplir el evaluador externo para ayudar a la dependencia o entidad a hacer un mayor uso de los resultados de las evaluaciones?**

- El de árbitro neutral, independiente y en cierta forma distante, que no toma en cuenta circunstancias de modo y tiempo al analizar los resultados de la evaluación
- El de investigador académico, que está llevando a cabo “un experimento” imponiendo diseños metodológicos rigurosos y buscando probar hipótesis.
- El de defensor del programa, que destaca mayormente los aspectos positivos del programa evaluado por miedo a no ser recontratado.
- El de crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles.
- Otro, especifique

*iv. Buena relación con los usuarios*

**30. Por lo que Usted ha visto ¿Con qué frecuencia propician los evaluadores externos una relación de confianza con el personal del (los) programa (s) evaluado (s)?**

- 5. Siempre
- 4. Muchas veces
- 3. Algunas veces
- 2. Pocas veces
- 1. Nunca

*v. Credibilidad*

**31. En términos generales ¿Qué tan imparcial y/o independiente es el trabajo que realizan los evaluadores externos con respecto al (los) programa (s) que evalúan?**

- Extremadamente imparcial y/o independiente
- Muy imparcial y/o independiente
- Poco imparcial y/o independiente
- Ligeramente imparcial y/o independiente
- Nada imparcial y/o independiente

**32. De los siguientes aspectos, ¿Cuál diría Usted explica mejor el hecho de que los evaluadores externos puedan o no realizar un trabajo imparcial y/o independiente? (Seleccione una o más de las siguientes opciones)**

- La relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)
- La existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación.

- La autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales
- La relación contractual que existe entre el evaluador externo y el titular de la dependencia o entidad sin considerar las necesidades del programa evaluado
- Otro, especifique

*vi. Conocimiento previo e identidad*

**33. En términos generales ¿Conoce Usted la experiencia profesional de los evaluadores externos del (los) programa (s) evaluado (s)?**

- Si, pase a la siguiente pregunta
- No, pase a la pregunta 36

**34. Según su opinión ¿Considera Usted que la experiencia profesional de los evaluadores tiene influencia en su percepción sobre la objetividad de la evaluación externa realizada?**

- Si
- No
- No sabe
-

## **G. Factores políticos y culturales**

**35. De acuerdo con su experiencia, ¿De quién depende dentro de las dependencias o entidades en mayor medida el uso de los resultados de las evaluaciones externas como fuente de información para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios federales?**

- Del apoyo del Titular de la dependencia o entidad
- Del apoyo del Titular de la unidad responsable del programa evaluado
- Del apoyo de ambos
- Del apoyo de ninguno de los dos
- Otro

**36. Por lo que Usted ha visto ¿Qué niveles jerárquicos tienen los funcionarios públicos federales que participan regularmente en las reuniones de presentación de informes finales de las evaluaciones externas a programas presupuestarios?**

- Niveles superiores (Secretario de Estado, Subsecretario, Jefe de Oficina, Director General, Director General Adjunto)
- Niveles medios (Director de Área u homólogo, Subdirector y Jefes de departamento)
- Niveles operativos (Enlaces y operativos)
- Otro, especifique

**37. Según su opinión ¿Qué tanto importante cree Usted que es para la sociedad mexicana la evaluación externa como fuente de información que ayude a mejorar los resultados de los programas presupuestarios federales?**

- 5. Extremadamente importante
- 4. Muy importante
- 3. Poco importante
- 2. Ligeramente importante

- 1 Nada importante

**38. En términos generales ¿Qué tanto importante cree Usted que es para los Sindicatos la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones en el mejoramiento de programas presupuestarios federales?**

- 5. Extremadamente importante
- 4. Muy importante
- 3. Poco importante
- 2. Ligeramente importante
- 1 Nada importante

**39. Según su opinión ¿Qué tanto importante cree Usted que es para los Legisladores del H. Congreso de la Unión la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones en el mejoramiento de programas presupuestarios federales?**

- 5. Extremadamente importante
- 4. Muy importante
- 3. Poco importante
- 2. Ligeramente importante
- 1 Nada importante

## **Apéndice 5. Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a funcionarios públicos usuarios de la evaluación externa de programas presupuestarios federales**

*Ajustes metodológicos:*

***Respecto al Censo de Usuarios de la Evaluación Externa***, a pesar de que, en primera instancia, para la elaboración del Censo se había dividido a los usuarios en 6 tipos, a partir de la información recibida por parte de las unidades de enlace y evaluación de las dependencias y entidades, y de la obtenida vía Internet, se ajustaron los “usuarios” a 4, mismos que se describen a continuación:

- 1 Funcionario de las unidades de evaluación o planeación que realiza funciones de enlace a nivel dependencia o entidad con las dependencias coordinadoras de la evaluación externa a nivel nacional (CONEVAL, SFP y la SHCP),
- 1 Funcionario de las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto (“DGPOP”) o afines, que realiza trámites financieros relacionados con las evaluaciones externas,
- 2 Funcionarios de las Unidades Responsables que son “operadores” de los programas presupuestarios federales, (incluyendo al Titular de la UR, el responsable operativo y los operadores)

Dicho Censo fue elaborado entre el mes de abril y noviembre del 2014. Se inició la elaboración del Censo con los programas presupuestarios que habían sido evaluados de forma externa entre 2007 y 2013, tomando como referencia la base de datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) publicada en su página de Internet. Posteriormente se tomó como base los Programas Anuales de Evaluación (PAE) del periodo 2007-2013, para lo cual se elaboró una base de datos enlistando cada programa evaluado en cada año y por dependencia que coordinó dicha evaluación.

Entre abril y principios de mayo del 2014, se enviaron correos electrónicos a los “enlaces” de la Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Economía, con las dependencias encargadas de la coordinación de la evaluación externa (CONEVAL, SFP y SHCP) solicitando los datos de funcionarios que participaban en los procesos de evaluaciones externas.

Sin embargo, sólo se obtuvo respuesta de la Secretaría de Economía<sup>39</sup>, por lo cual se decidió solicitar la información de “manera institucional” vía oficio.

De esta manera en entre el mes de mayo y principios de noviembre del 2014, se remitieron oficios a los enlaces de planeación o evaluación de 28 dependencias y entidades, en algunos casos a los Direcciones Generales de Programación y Presupuesto (DGPOP) con el fin de identificar a los funcionarios públicos por programa presupuestario que participaban en las evaluaciones externas, en dicha solicitud se pidió identificar a los funcionarios de las áreas de finanzas y titular de la Unidad Responsable (UR) del programa, responsable operativo y dos “operadores” por programa. En general, se obtuvo información incompleta de las dependencias, y en casos como PEMEX, PGR, y SCT no se pudo obtener ninguna información.

En el caso de SAGARPA y SEDESOL se proporcionó “una liga electrónica” en la que a decir de las dependencias contenía la información solicitada, la cual al acceder a la misma no funcionaba, por lo cual no se pudo obtener, en principio, la información solicitada. En estos casos se tuvo que obtener la información solicitada en las páginas de Internet del CONEVAL, transparencia presupuestaria de la SHCP y la página de Internet de las propias dependencias, y enviar nuevamente el oficio a las dependencias y/o entidades responsables de los programas, con la solicitud de “validar” la información obtenida de dichas fuentes.

Finalmente, el Censo fue concluido a principios de noviembre, y de un total de 399 programas presupuestarios identificados en los PAE’s 2007-2013, se redujeron a 237 programas. Entre las principales razones de esta reducción se encuentran programas que para el año 2014 fueron fusionados en uno nuevo, que fueron eliminados de forma definitiva, o que cambiaron de nombre.

---

<sup>39</sup> De dicha entrevista se obtuvo un mayor conocimiento sobre el proceso que siguen las evaluaciones externas al interior de las dependencias y entidades.

*Respecto al Cuestionario a Usuarios de la Evaluación Externa*, se había contemplado la aplicación de los cuestionarios cerrados en línea, sin embargo, con la idea de ampliar el porcentaje de respuestas, se aplicaron 17 Cuestionarios en forma personal con el mismo formato de los realizados en línea.

- Las preguntas incluidas en los Cuestionarios aplicados en línea fueron divididas en 8 secciones:
  - En la primera parte se preguntaron los datos generales de identificación de los funcionarios federales, a) nivel jerárquico del puesto actual y b) el programa presupuestario en el que participan.
  - En la segunda parte, se incluyeron preguntas relacionadas con el factor personal o humano, mismo que consideraba a) tiempo laborando en su puesto actual b) funciones que desempeñaba en relación a la evaluación externa y el tiempo desarrollando dicha función, así como otros datos relacionados con el interés de los funcionarios en las actividades de la evaluación externa.
  - Una tercera sección relacionada con el “uso” que se hace de la evaluación externa por parte de los funcionarios federales, donde se incluyeron preguntas para medir la variable dependiente sobre el nivel de uso de la misma.
  - Una cuarta sección que incluye preguntas relacionadas con el marco normativo que rige el uso de la evaluación externa, así como los principales obstáculos que perciben los funcionarios para poder cumplir con los Aspectos Susceptibles de Mejora comprometidos.
  - Una quinta sección incluyó preguntas relacionadas con la calidad de las evaluaciones, sin son relevantes, claras y precisas,
  - En una sexta sección, se incluyeron cuestionamientos sobre aspectos organizacionales, tales como: capacidad de decisión de los funcionarios, así como los recursos humanos, técnicos y financieros de los programas para llevar a cabo las recomendaciones y/o Aspectos de Mejora derivados de las evaluaciones externas.
  - Una sección siete, en la que se integraron preguntas complementarias relacionadas con las características del evaluador externo y del personal del programa evaluado,
  - Finalmente, en la sección 8, se incluyeron preguntas sobre aspectos políticos y culturales que pudieran ayudar a analizar el uso instrumental de la evaluación externa.

- Cabe señalar que la participación de los funcionarios federales para responder el Cuestionario en línea fue voluntaria y anónima. Se buscó la respuesta de al menos 1 usuario por programa evaluado en sus distintas modalidades, S, U, E, B, G, P, entre otros. Sin embargo, en algunos programas no se obtuvo ninguna respuesta.

#### *Envío del Cuestionario*

- A principios de noviembre del 2014 se realizó una *prueba piloto* con funcionarios de dependencias y entidades que contaban con programas evaluados en el periodo de análisis, con estudiantes de posgrado, y con académicos especialistas en el tema de evaluación. La idea era constatar la comprensión de las preguntas, así como la recepción del correo electrónico que contenía el Cuestionario.
- A partir de lo anterior, se pudo constatar que vía la aplicación “google docs” no todos los participantes en la prueba piloto recibieron el Cuestionario, asimismo tuvieron dificultades para abrir el Cuestionario pues la aplicación pedía contar con una cuenta de google. Fue por ello que se decidió hacer las siguientes pruebas y envío del Cuestionario vía la aplicación “surveymonkey”
- De esta manera, entre el 12 de noviembre y diciembre del 2014 se enviaron **661** Cuestionarios, en línea, a funcionarios federales de los programas presupuestarios de los que se obtuvo información.

#### *Recepción de respuestas vía Internet, mediante la aplicación “surveymonkey”*

- Se tuvo que ajustar el diseño del cuestionario original (a partir de la respuesta no. 30) debido a que se recibieron respuestas no sólo por el recopilador, sino a través del link web del cuestionario, lo que dificultaba la identificación de la procedencia de las respuestas (se esperaba vía correo electrónico). Es por ello que se agregaron las preguntas sobre el nivel jerárquico del encuestado y el programa en el que participaba. Se debió integrar desde el principio para confirmar la información proporcionada.
- Los oficios remitidos a los enlaces de planeación y de finanzas de las dependencias no cumplieron su función de “coordinar” al interior de las mismas la respuesta al Cuestionario.

Algunos funcionarios manifestaron no estar enterados sobre la realización del proyecto de investigación ni de la aplicación del Cuestionario.

### *Limpieza de base de datos en SPSS*

#### **Variable: Tiempo laborando en la dependencia en su puesto actual**

- Se “corrigieron” datos de funcionarios que manifestaron que tenían tantos años en la dependencia y tantos en el puesto actual, se dejaron sólo los datos del puesto actual.

Variable: Participación en programas presupuestarios

- Se “corrigieron” datos de funcionarios que manifestaron que no participaban en algún programa, y en el apartado de las funciones que realizaban con respecto a la evaluación externa pusieron que “realizaban el intercambio de información de los programas con las dependencias coordinadoras”. Este dato se obtuvo del Censo elaborado como parte del proyecto.

Variable: Número de evaluaciones en las que ha participado

- Cuando un funcionario público que era “operador” de programa no especificó el número de evaluaciones en las que ha participado, o puso datos imprecisos, el dato se tomó del Censo elaborado que contiene información del número de evaluaciones por programa evaluado.
- En el caso de los funcionarios de las áreas de evaluación o planeación que contestaron haber participado en “muchas evaluaciones” o “en todas” se les asignó 1 evaluación en el periodo del total de programas que tiene esa dependencia en 2014. Por ejemplo, SEMARNAT tiene 36 programas en 2014, por lo que al funcionario se le pusieron que ha participado en 36 evaluaciones.
- En el caso de funcionarios que participaban en programas en el que fueron fusionados otros programas, se les sumó el número de evaluaciones de todos los programas que fueron fusionados en ese nuevo programa.

Variable: Aspectos Susceptibles de Mejora cumplidos al 100%

- Cuando el funcionario comentó que se cumplen “todos” o “en su totalidad” se consideró que se cumplió el 100% de los ASM comprometidos.

### *Cierre del Cuestionario*

- Se obtuvieron un total de 204 respuestas de funcionarios federales en distintos niveles jerárquicos y de distintos programas. Se tuvo una tasa de respuesta del 30.8%.
  - De ese total 186 se recibieron vía surveymonkey y 17 se realizaron de forma personal y fueron cargadas en la aplicación electrónica<sup>40</sup>.
  - Se registraron 14 pedidos de exclusión por parte de los funcionarios
  - Se obtuvieron 16 correos electrónicos devueltos
- Se eliminaron registros de 4 funcionarios que no contestaron prácticamente nada en sus respuestas y sólo registraron su nombre para que la aplicación “surveymonkey” marcara el cuestionario como “contestado” o porque una misma persona usó dos correos electrónicos con respuestas diferentes.
- A partir de lo anterior, se obtuvo un registro final de **200 respuestas**.
- Las respuestas recibidas en la aplicación *surveymonkey* fueron sistematizadas a través de la aplicación SPSS para realizar el análisis de las variables.

---

<sup>40</sup> Se tomó esta decisión debido a que desde el 16 de febrero del 2015 ya no se recibieron respuesta vía la aplicación surveymonkey y sugerencia de los tutores se decidió aplicar en forma personal utilizando el mismo Cuestionario que fue contestado en línea.

## **Variables independientes: Factores organizacionales, humanos o personales, políticos y/o culturales, normativos y de la calidad.**

### ***5.1. Factores organizacionales***

Este factor abarcó de las preguntas 23 a la 30. Se dividió en 3 categorías: *la internalización del proceso de evaluación externa dentro de la dependencia y/o entidad, la capacidad para realizar los cambios y los arreglos institucionales.*

Dentro de la categoría ***internalización del proceso de la evaluación externa***, se consideraron 4 indicadores: incremento de conocimientos y habilidades en materia de evaluación externa, existencia de una mayor cultura de la evaluación, el control presupuestal y el control legal de la evaluación externa en las Unidades Responsables (UR's) de los programas presupuestarios evaluados.

En cuanto al indicador “Incremento de conocimientos y habilidades en las UR's de los programas en la actividad de la evaluación externa” en la siguiente gráfica se observa que un 45.6% de los funcionarios considera que se han incrementado “mucho” los conocimientos y habilidades en la actividad de evaluación externa dentro de su Unidad Responsable y si se integran las opiniones “positivas”, es decir, los niveles mucho” y extremadamente” el porcentaje se incrementa a 47.7%.

Por su parte, el 34.2% de los mismos, considera que se han incrementado “poco” dichos conocimientos y habilidades. Sin embargo, si se integran las opiniones “negativas”, es decir, los niveles “poco, ligeramente y nada” el porcentaje se incrementa a un 52.3%.

**Tabla 10. Conocimientos y habilidades generados en el personal de la Unidad Responsable del Programa**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Nada	4.7
Ligeramente	13.5
Poco	34.2
Mucho	45.6
Extremadamente	2.1
Total	100.0 (193 casos)

*Asociación con la variable dependiente.*<sup>41</sup>

**Tabla 11. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	77	72	149
	Frecuencia esperada	76.9	72.1	149.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades	79.4%	79.1%	79.3%
Alto	Recuento	20	19	39
	Frecuencia esperada	20.1	18.9	39.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades generados	20.6%	20.9%	20.7%
Total	Recuento	97	91	188

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.002 <sup>a</sup>	1	.965		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.002	1	.965		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.554
Asociación lineal por lineal	.002	1	.965		
N de casos válidos	188				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.88.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el indicador “Generación de conocimientos y habilidades derivados de la actividad de evaluación externa” no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (0.002) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

<sup>41</sup> En este proyecto de investigación se usaron indistintamente los nombre de los indicadores “Porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos” como “Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM”; asimismo, el nombre del indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, como “Porcentaje de ASM que se concluyen”. Finalmente, el indicador “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios” como “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”.

**Tabla 12. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos**

Porcentaje de ASM que se cumplen al 100% en rangos		Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	44	28	72
	Frecuencia esperada	37.5	34.5	72.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades	44.0%	30.4%	37.5%
Alto	Recuento	56	64	120
	Frecuencia esperada	62.5	57.5	120.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades	56.0%	69.6%	62.5%
Total	Recuento	100	92	192

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.762 <sup>a</sup>	1	.052		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.206	1	.073		
Razón de verosimilitudes	3.786	1	.052		
Estadístico exacto de Fisher				.055	.036
Asociación lineal por lineal	3.742	1	.053		
N de casos válidos	192				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 34.50.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el indicador “Generación de conocimientos y habilidades derivados de la actividad de evaluación externa” no está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (3.762) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 13. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos \* Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Conocimientos y habilidades generados en la UR en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	58	13	71
	Frecuencia esperada	37.2	33.8	71.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades	57.4%	14.1%	36.8%
Alto	Recuento	43	79	122
	Frecuencia esperada	63.8	58.2	122.0
	% dentro de Conocimientos y habilidades	42.6%	85.9%	63.2%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38.809 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	36.969	1	.000		
Razón de verosimilitudes	41.189	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	38.608	1	.000		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 33.84.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el indicador “generación de conocimientos y habilidades derivados de la actividad de evaluación externa” si está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (38.80) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

Respecto al indicador *cultura de la evaluación* que propician las evaluaciones externas en las UR's de los programas, en la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 14. Cultura de la evaluación externa generada en el personal de la Unidad Responsable del Programa**

Niveles	Porcentaje válido
Nada	4.6
Ligeramente	10.8
Poco	32.8
Mucho	48.2
Extremadamente	3.6
Total	100.0 (195 casos)

En la tabla anterior se observa que al igual que en el indicador anterior de generación de conocimientos y habilidades, el 48.2% de los funcionarios encuestados considera que se ha generado “mucho” la cultura de la evaluación externa. Un 32.8% por otra parte, considera que se ha generado “poca” cultura de la evaluación externa.

Si se concentran las opiniones como “negativas” o “positivas” se podría observar una opinión dividida entre los funcionarios públicos, ya que un 51.8% de los funcionarios encuestados consideraría que se ha generado “mucho y extremadamente” una cultura de la evaluación externa, y por el otro lado, un 48.2% de los encuestados se ubicaría en que se ha propiciado “poca, ligeramente o nada” cultura de la evaluación.

***Asociación con la variable dependiente:***

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el indicador “Generación de cultura de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “Porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (1.847) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 15. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Generación de cultura de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	76	74	150
	Frecuencia esperada	72.2	77.8	150.0
	% dentro de Generación de	83.5%	75.5%	79.4%
Alto	Recuento	15	24	39
	Frecuencia esperada	18.8	20.2	39.0
	% dentro de Generación de	16.5%	24.5%	20.6%
Total	Recuento	91	98	189

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.847 <sup>a</sup>	1	.174		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.390	1	.238		
Razón de verosimilitudes	1.863	1	.172		
Estadístico exacto de Fisher				.209	.119
Asociación lineal por lineal	1.837	1	.175		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.78.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Según se muestra en la siguiente tabla, el indicador “Generación de cultura de la evaluación externa” si está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (7.075) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 16. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Generación de cultura de la evaluación externa en rangos		Total	
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente		
Medio-Bajo	Recuento	44	28	72	
	Frecuencia esperada	35.1	36.9	72.0	
	% dentro de Generación de cultura	46.8%	28.3%	37.3%	
Alto	Recuento	50	71	121	
	Frecuencia esperada	58.9	62.1	121.0	
	% dentro de Generación de cultura	53.2%	71.7%	62.7%	
Total		Recuento	94	99	193

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.075 <sup>a</sup>	1	.008		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6.305	1	.012		
Razón de verosimilitudes	7.119	1	.008		
Estadístico exacto de Fisher				.011	.006
Asociación lineal por lineal	7.039	1	.008		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35.07.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados de la tabla siguiente, el indicador “Generación cultura de la evaluación externa” si está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (22.42) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 17. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos y la Generación de cultura de la evaluación externa en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Generación de cultura de la evaluación externa en rangos	
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente
Medio-Bajo	Recuento	51	22
	Frecuencia esperada	35.2	37.8
	% dentro de Generación de	54.3%	21.8%
Alto	Recuento	43	78
	Frecuencia esperada	58.3	62.7
	% dentro de Generación de	45.7%	77.2%
Total	Recuento	94	101

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.422 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	23.250	2	.000
Asociación lineal por lineal	3.606	1	.058
N de casos válidos	195		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .48.

En cuanto al indicador *control presupuestal*, en la siguiente tabla se observa que el 54.8% de los encuestados manifestaron que no perciben a la evaluación externa como una forma de control presupuestal, un 42.6% comentó que sí.

**Tabla 18. La evaluación externa como una forma de control presupuestal**

Niveles	Porcentaje válido
Si	42.6
No	54.8
No sabe	2.5
Total	100.0 (197 casos)

**Asociación con la variable dependiente:**

De acuerdo con los resultados de la siguiente tabla, el indicador “control presupuestal de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (1.968) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 19. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Evaluación externa como una forma de control presupuestal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	59	88	3
	Frecuencia esperada	62.7	84.1	3.2
	% dentro de Evaluación externa	74.7%	83.0%	75.0%
Alto	Recuento	20	18	1
	Frecuencia esperada	16.3	21.9	.8
	% dentro de Evaluación externa	25.3%	17.0%	25.0%
Total	Recuento	79	106	4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.968 <sup>a</sup>	2	.374
Razón de verosimilitudes	1.955	2	.376
Asociación lineal por lineal	1.417	1	.234
N de casos válidos	189		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .83.

De acuerdo con los resultados de la tabla siguiente, el indicador “control presupuestal de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (5.389) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 20. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Evaluación externa como una forma de control presupuestal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	37	33	3
	Frecuencia esperada	30.6	40.5	1.9
	% dentro de Evaluación externa	45.7%	30.8%	60.0%
Alto	Recuento	44	74	2
	Frecuencia esperada	50.4	66.5	3.1
	% dentro de Evaluación externa	54.3%	69.2%	40.0%
Total	Recuento	81	107	5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.389 <sup>a</sup>	2	.068
Razón de verosimilitudes	5.365	2	.068
Asociación lineal por lineal	2.082	1	.149
N de casos válidos	193		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.89.

Según los resultados de la tabla siguiente, el indicador “control presupuestal de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que son adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (14.781) es mayor al valor de la tabla con 4 grados de libertad y un 5% de significancia (9.3484), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 21. Relación entre el Porcentaje de ASM seleccionados que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios en rangos y la Evaluación externa como una forma de control presupuestal**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Evaluación externa como una forma de control presupuestal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	21	48	4
	Frecuencia esperada	31.1	40.0	1.9
	% dentro de Evaluación externa como una forma de control presupuestal	25.0%	44.4%	80.0%
Alto	Recuento	60	60	1
	Frecuencia esperada	51.6	66.3	3.1
	% dentro de Evaluación externa como una forma de control presupuestal	71.4%	55.6%	20.0%
Total	Recuento	84	108	5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.781 <sup>a</sup>	4	.005
Razón de verosimilitudes	16.020	4	.003
Asociación lineal por lineal	5.315	1	.021
N de casos válidos	197		

a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .08.

En lo que se refiere al indicador de “**control legal**” el 56.3% de los funcionarios no percibe a la evaluación externa como una forma de control legal. Un 38.6% de los encuestados si la percibe como una forma de control legal. En la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 22. Evaluación externa como una forma de control legal**

Niveles	Porcentaje válido
Si	38.6
No	56.3
No sabe	5.1
Total	100.0 (197 casos)

**Asociación con la variable dependiente:**

De acuerdo con los resultados de la tabla siguiente, el indicador “control legal de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (4.031) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 23. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Evaluación externa como una forma de control legal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	54	89	8
	Frecuencia esperada	58.3	86.3	6.4
	% dentro de Evaluación externa	74.0%	82.4%	100.0%
Alto	Recuento	19	19	0
	Frecuencia esperada	14.7	21.7	1.6
	% dentro de Evaluación externa	26.0%	17.6%	0.0%
Total	Recuento	73	108	8
	Frecuencia esperada	73.0	108.0	8.0
	% dentro de Evaluación externa	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.031 <sup>a</sup>	2	.133
Razón de verosimilitudes	5.523	2	.063
Asociación lineal por lineal	3.715	1	.054
N de casos válidos	189		

a. 1 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.61.

En cuanto al indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, en la siguiente tabla se observa que el indicador “control presupuestal de la evaluación externa” no está asociado con dicho indicador, debido a que el valor de  $X^2$  (1.873) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 24. Relación entre el porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Evaluación externa como una forma de control legal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	32	39	2
	Frecuencia esperada	28.4	41.2	3.4
	% dentro de control legal	42.7%	35.8%	22.2%
Alto	Recuento	43	70	7
	Frecuencia esperada	46.6	67.8	5.6
	% dentro de control legal	57.3%	64.2%	77.8%
Total	Recuento	75	109	9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.873 <sup>a</sup>	2	.392
Razón de verosimilitudes	1.939	2	.379
Asociación lineal por lineal	1.747	1	.186
N de casos válidos	193		

a. 1 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.40.

De acuerdo con los resultados de la tabla siguiente, el indicador “control presupuestal de la evaluación externa” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que son adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (7.007) es menor al valor de la tabla con 4 grados de libertad y un 5% de significancia (9.4877), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 25. Relación entre el Porcentaje de ASM seleccionados que se consideran adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios en rangos y la Evaluación externa como una forma de control legal**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Evaluación externa como una forma de control legal		
		Si	No	No sabe
Medio-Bajo	Recuento	24	46	3
	Frecuencia esperada	28.2	41.1	3.7
	% dentro de Evaluación externa	31.6%	41.4%	30.0%
Alto	Recuento	51	64	6
	Frecuencia esperada	46.7	68.2	6.1
	% dentro de Evaluación externa	67.1%	57.7%	60.0%
Total	Recuento	76	111	10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.007 <sup>a</sup>	4	.136
Razón de verosimilitudes	4.421	4	.352
Asociación lineal por lineal	.802	1	.370
N de casos válidos	197		

a. 4 casillas (44.4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .15.

Por otro lado, en lo que se refiere a **la categoría “Capacidad para realizar los cambios”**, ésta fue dividida en 5 indicadores: capacidad de decisión, recursos humanos suficientes, instrumentos de gestión necesarios y capacidad presupuestal por parte del programa evaluado.

En cuanto al indicador “capacidad de decisión” por parte de los funcionarios que operan los programas evaluados, los resultados muestran que el mayor porcentaje se ubica en “muchas veces” el personal de los programas cuenta con la capacidad de decisión para realizar los cambios propuestos por la evaluación, con un 40.3%. Sin embargo, si se integran las opiniones “negativas” respecto a este indicador que abarcaría los niveles “algunas veces, pocas veces y nunca” el mayor porcentaje se ubica en 54.6%. En lo que se refiere a las opiniones “positivas” que integraría las categorías de “muchas veces y siempre” los funcionarios cuentan con la capacidad de decisión para realizar los cambios derivados de la evaluación externa, el porcentaje es de 45.4%. En la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 26. Capacidad de decisión del personal de la Unidad Responsable del Programa**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca	2.6
Pocas veces	12.8
Algunas veces	39.3
Muchas veces	40.3
Siempre	5.1
Total	100.0 (196 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

**Tabla 27. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos		Total
		Algunas veces, pocas veces o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	90	61	151
	Frecuencia esperada	81.1	69.9	151.0
	% dentro de Capacidad de decisión	88.2%	69.3%	79.5%
Alto	Recuento	12	27	39
	Frecuencia esperada	20.9	18.1	39.0
	% dentro de Capacidad de decisión	11.8%	30.7%	20.5%
Total	Recuento	102	88	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.363 <sup>a</sup>	1	.001		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	9.236	1	.002		
Razón de verosimilitudes	10.492	1	.001		
Estadístico exacto de Fisher				.002	.001
Asociación lineal por lineal	10.309	1	.001		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.06.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, se observa que el indicador “capacidad de decisión” si está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (10.363) es mayor al valor de la tabla con 1 grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 28. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos		Total	
		Algunas veces, pocas veces o nunca	Muchas veces o siempre		
Medio-Bajo	Recuento	53	20	73	
	Frecuencia esperada	39.9	33.1	73.0	
	% dentro de Capacidad de decisión	50.0%	22.7%	37.6%	
Alto	Recuento	53	68	121	
	Frecuencia esperada	66.1	54.9	121.0	
	% dentro de Capacidad de decisión	50.0%	77.3%	62.4%	
Total		Recuento	106	88	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.238 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	14.098	1	.000		
Razón de verosimilitudes	15.664	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	15.160	1	.000		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 33.11.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, se observa que el indicador “capacidad de decisión” si está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (15.238) es mayor al valor de la tabla con 1 grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 29. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Capacidad de decisión para realizar los cambios en rangos		Total
		Algunas veces, pocas veces o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	56	17	73
	Frecuencia esperada	39.9	33.1	73.0
	% dentro de Capacidad de decisión	52.3%	19.1%	37.2%
Alto	Recuento	51	71	122
	Frecuencia esperada	66.6	55.4	122.0
	% dentro de Capacidad de decisión	47.7%	79.8%	62.2%
Total	Recuento	107	89	196

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.661 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	24.985	2	.000
Asociación lineal por lineal	4.205	1	.040
N de casos válidos	196		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .45.

Finalmente, en la tabla anterior se observa que el indicador “capacidad de decisión” si está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (23.661) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

Respecto a los *recursos humanos suficientes*, el 43.5% de los funcionarios públicos encuestados manifestó que el programa “algunas veces” cuentan con los recursos humanos suficientes para atender los cambios sugeridos por el evaluador externo. Por otro lado, un 17.6% de los funcionarios manifestó que “muchas veces” los funcionarios comentaron que si cuentan con el personal necesario para realizar los cambios propuestos.

Aunque si se analiza de manera conjunta, las opiniones que se podrían considerar como “negativas”, es decir, las categorías “algunas veces, pocas veces o nunca” conjuntan un 79.8% de las opiniones de los funcionarios públicos. Asimismo, si se integran las opiniones “positivas”, es decir, las categorías “muchas veces o siempre” el porcentaje se incrementa a un 30.2% de los funcionarios. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 30. Personal humano suficiente en la Unidad Responsable del Programa**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Nunca	4.7
Pocas veces	31.6
Algunas veces	43.5
Muchas veces	17.6
Siempre	2.6
Total	100.0 (193 casos)

*Asociación con la variable dependiente:*

**Tabla 31. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos		Total
		Algunas, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	124	24	148
	Frecuencia esperada	117.9	30.1	148.0
	% dentro de Recursos humanos	83.2%	63.2%	79.1%
Alto	Recuento	25	14	39
	Frecuencia esperada	31.1	7.9	39.0
	% dentro de Recursos humanos	16.8%	36.8%	20.9%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.384 <sup>a</sup>	1	.007		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6.219	1	.013		
Razón de verosimilitudes	6.683	1	.010		
Estadístico exacto de Fisher				.012	.008
Asociación lineal por lineal	7.345	1	.007		
N de casos válidos	187				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.93.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, el indicador “recursos humanos suficientes” si está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (7.384) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 32. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos		Total
		Algunas, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	60	11	71
	Frecuencia esperada	56.9	14.1	71.0
	% dentro de Recursos humanos	39.2%	28.9%	37.2%
Alto	Recuento	93	27	120
	Frecuencia esperada	96.1	23.9	120.0
	% dentro de Recursos humanos	60.8%	71.1%	62.8%
Total	Recuento	153	38	191

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.374 <sup>a</sup>	1	.241		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.970	1	.325		
Razón de verosimilitudes	1.413	1	.235		
Estadístico exacto de Fisher				.266	.162
Asociación lineal por lineal	1.367	1	.242		
N de casos válidos	191				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14.13.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, se observa que el indicador “recursos humanos suficientes” no está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (1.374) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

Finalmente, en los resultados de la tabla siguiente, se observa que el indicador “recursos humanos suficientes” si está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que son adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (13.350) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 33. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Recursos humanos suficientes para realizar los cambios en la UR en rangos		Total
		Algunas, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	66	6	72
	Frecuencia esperada	57.5	14.5	72.0
	% dentro de Recursos humanos	42.9%	15.4%	37.3%
Alto	Recuento	88	32	120
	Frecuencia esperada	95.8	24.2	120.0
	% dentro de Recursos humanos	57.1%	82.1%	62.2%
Total	Recuento	154	39	193

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.350 <sup>a</sup>	2	.001
Razón de verosimilitudes	13.775	2	.001
Asociación lineal por lineal	6.617	1	.010
N de casos válidos	193		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20.

En cuanto al indicador *instrumentos de gestión*, el 47.9% de los funcionarios considera que el programa evaluado “algunas veces”, cuenta con los instrumentos de gestión necesarios para realizar los cambios sugeridos por la evaluación externa. Si se consideran las opiniones “negativas” que integraría los niveles “algunas veces, pocas veces y nunca” el porcentaje se incrementa al 70.1%.

Por su parte, un 29.9% de los encuestados consideró que “muchas veces o siempre” el programa cuenta con los instrumentos de gestión para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa. En la siguiente tabla se muestran dichos resultados:

**Tabla 34. Instrumentos de Gestión necesarios en la Unidad Responsable**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Nunca	2.6
Pocas veces	19.6
Algunas veces	47.9
Muchas veces	27.3
Siempre	2.6
Total	100.0 (194 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

Al asociar el indicador “instrumentos de gestión necesarios”, los resultados de la siguiente tabla muestran que éste si está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (8.58) es mayor al valor de la tabla con u grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 35. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rango		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	113	37	150
	Frecuencia esperada	105.6	44.4	150.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	85.0%	66.1%	79.4%
Alto	Recuento	20	19	39
	Frecuencia esperada	27.4	11.6	39.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	15.0%	33.9%	20.6%
Total	Recuento	133	56	189

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.587 <sup>a</sup>	1	.003		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	7.472	1	.006		
Razón de verosimilitudes	8.075	1	.004		
Estadístico exacto de Fisher				.005	.004
Asociación lineal por lineal	8.542	1	.003		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11.56.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, en la siguiente tabla se muestra que dicho indicador también está asociado con el indicador “Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”, debido a que el valor de  $X^2$  (4.55) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 36. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rango		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	58	15	73
	Frecuencia esperada	51.4	21.6	73.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	42.6%	26.3%	37.8%
Alto	Recuento	78	42	120
	Frecuencia esperada	84.6	35.4	120.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	57.4%	73.7%	62.2%
Total	Recuento	136	57	193

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.555 <sup>a</sup>	1	.033		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.887	1	.049		
Razón de verosimilitudes	4.707	1	.030		
Estadístico exacto de Fisher				.036	.023
Asociación lineal por lineal	4.532	1	.033		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.56.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, en cuanto al “porcentaje de ASM que son adecuados” de la variable dependiente, los datos de la siguiente tabla muestran que los “instrumentos de gestión necesarios” si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (15.769) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 37. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Instrumentos de gestión necesarios en la UR para realizar los cambios propuestos por la evaluación externa en rango		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	62	10	72
	Frecuencia esperada	50.5	21.5	72.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	45.6%	17.2%	37.1%
Alto	Recuento	74	47	121
	Frecuencia esperada	84.8	36.2	121.0
	% dentro de Instrumentos de gestión	54.4%	81.0%	62.4%
Total	Recuento	136	58	194

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.769 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	16.986	2	.000
Asociación lineal por lineal	5.063	1	.024
N de casos válidos	194		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .30.

En cuanto al indicador **“capacidad presupuestal”** (recursos financieros disponibles), el 36.9% de los funcionarios manifestaron que los programas “pocas veces” cuentan con los recursos financieros suficientes para atender los cambios sugeridos por el evaluador externo. Si se consideran las opiniones “negativas” que integraría los niveles “algunas veces, pocas veces y nunca” el porcentaje se incrementa a un 81%. Por otro lado, las opiniones “positivas” que integran los niveles “muchas veces y siempre”, el porcentaje es del 19%. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 38. Disponibilidad de Recursos Financieros en la Unidad Responsable del Programa**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Nunca	7.7
Pocas veces	36.9
Algunas veces	36.4
Muchas veces	16.9
Siempre	2.1
Total	100.0 (195 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la siguiente tabla se observa que el indicador “Capacidad presupuestal” si está asociado con el “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM” debido a que el valor de  $X^2$  (6.011) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 39. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	127	24	151
	Frecuencia esperada	121.6	29.4	151.0
	% dentro de Disponibilidad de Recursos Financieros	83.0%	64.9%	79.5%
Alto	Recuento	26	13	39
	Frecuencia esperada	31.4	7.6	39.0
	% dentro de Disponibilidad de Recursos Financieros	17.0%	35.1%	20.5%
Total	Recuento	153	37	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.011 <sup>a</sup>	1	.014		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4.951	1	.026		
Razón de verosimilitudes	5.451	1	.020		
Estadístico exacto de Fisher				.022	.016
Asociación lineal por lineal	5.980	1	.014		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.59.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, de los resultados obtenidos, en la siguiente tabla se observa que el indicador “Capacidad presupuestal” si está asociado con el indicador “porcentaje ASM que se concluyen”, debido a que el valor de  $X^2$  (4.992) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 40. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	65	8	73
	Frecuencia esperada	59.1	13.9	73.0
	% dentro de Disponibilidad de	41.4%	21.6%	37.6%
Alto	Recuento	92	29	121
	Frecuencia esperada	97.9	23.1	121.0
	% dentro de Disponibilidad de	58.6%	78.4%	62.4%
Total	Recuento	157	37	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.992 <sup>a</sup>	1	.025		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4.184	1	.041		
Razón de verosimilitudes	5.325	1	.021		
Estadístico exacto de Fisher				.037	.018
Asociación lineal por lineal	4.966	1	.026		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.92.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, los resultados obtenidos muestran que el indicador “Capacidad presupuestal” si está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (6.685) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 41. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Disponibilidad de Recursos Financieros en rangos		Total
		Algunas veces, pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	66	7	73
	Frecuencia esperada	59.1	13.9	73.0
	% dentro de Disponibilidad de	41.8%	18.9%	37.4%
Alto	Recuento	92	30	122
	Frecuencia esperada	98.9	23.1	122.0
	% dentro de Disponibilidad de	58.2%	81.1%	62.6%
Total	Recuento	158	37	195

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.685 <sup>a</sup>	1	.010		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	5.745	1	.017		
Razón de verosimilitudes	7.252	1	.007		
Estadístico exacto de Fisher				.013	.007
Asociación lineal por lineal	6.651	1	.010		
N de casos válidos	195				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.85.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, en lo que se refiere a la categoría **Arreglos Institucionales**, los resultados del Cuestionario arrojaron que los funcionarios públicos consideran que las tres principales razones de la no imparcialidad y/o independencia de los evaluadores externos son: “la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales”, con un 43%; en segundo lugar, “la relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)”, con un 40%, y en tercer lugar, con un 31%, se ubicó a “la existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación”. Ver la siguiente tabla.

**Tabla 42. Razones de no imparcialidad y /o independencia del trabajo de los evaluadores externos**

<b>Razones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras para ordenar la realización de la evaluación del programa	65	43%
Por la relación contractual entre el evaluador Externo y las Dependencias Coordinadoras de la evaluación externa (SHCP, SFP y CONEVAL)”. .	60	40%
Por las fricciones entre el evaluador externo y el personal del programa evaluado	47	31%
Por la relación contractual entre el evaluador externo y el titular de la dependencia a cargo del programa	43	29%
Total <sup>42</sup>	150	100%

***Asociación con la variable dependiente:***

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la siguiente tabla se observa que el indicador “la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales” no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM” debido a que el valor de  $X^2$  (3.811) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8414), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

---

<sup>42</sup> El total no coincide con las respuestas obtenidas, ya que no todos los funcionarios contestaron esta pregunta, por considerar que “no aplicaba” cuando se respondía en la pregunta anterior sobre el trabajo que realizaban los evaluadores externos que era “muy o extremadamente imparcial o independiente”

**Tabla 43. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones externas**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones externas		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	56	95	151
	Frecuencia esperada	50.9	100.1	151.0
	% dentro de La no independencia de	87.5%	75.4%	79.5%
Alto	Recuento	8	31	39
	Frecuencia esperada	13.1	25.9	39.0
	% dentro de La no independencia de	12.5%	24.6%	20.5%
Total	Recuento	64	126	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.811 <sup>a</sup>	1	.051		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.105	1	.078		
Razón de verosimilitudes	4.067	1	.044		
Estadístico exacto de Fisher				.058	.036
Asociación lineal por lineal	3.791	1	.052		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.14.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, los resultados obtenidos muestran que el indicador “la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales” no está asociado con el indicador “porcentaje ASM que se concluyen”, debido a que el valor de  $X^2$  (0.021) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 44. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	24	49	73
	Frecuencia esperada	24.5	48.5	73.0
	% dentro de La no independencia de	36.9%	38.0%	37.6%
Alto	Recuento	41	80	121
	Frecuencia esperada	40.5	80.5	121.0
	% dentro de La no independencia de	63.1%	62.0%	62.4%
Total	Recuento	65	129	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.021 <sup>a</sup>	1	.885		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.021	1	.885		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.507
Asociación lineal por lineal	.021	1	.886		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 24.46.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, los resultados obtenidos denotan que el indicador “la autoridad que tienen las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL) para ordenar la realización de evaluaciones a los programas presupuestarios federales” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (3.013) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 45. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones**

ASM que se consideran adecuados en rangos		La no independencia de los evaluadores externos por la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar la realización de evaluaciones		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	22	51	73
	Frecuencia esperada	23.7	49.3	73.0
	% dentro de la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar	33.8%	37.8%	36.5%
Alto	Recuento	43	79	122
	Frecuencia esperada	39.7	82.4	122.0
	% dentro de la autoridad que tienen CONEVAL y la SHCP para ordenar	66.2%	58.5%	61.0%
Total	Recuento	65	135	200

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.013 <sup>a</sup>	2	.222
Razón de verosimilitudes	4.532	2	.104
Asociación lineal por lineal	2.221	1	.136
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.63.

En cuanto al indicador “**la relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)**”, los resultados obtenidos muestran que dicho indicador no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM” debido a que el valor de  $X^2$  (0.538) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 46. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y La no independencia del evaluador externo por la relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	45	106	151
	Frecuencia esperada	46.9	104.1	151.0
	% dentro de Relación contractual	76.3%	80.9%	79.5%
Alto	Recuento	14	25	39
	Frecuencia esperada	12.1	26.9	39.0
	% dentro de Relación contractual	23.7%	19.1%	20.5%
Total	Recuento	59	131	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.538 <sup>a</sup>	1	.463		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.291	1	.590		
Razón de verosimilitudes	.528	1	.468		
Estadístico exacto de Fisher				.561	.291
Asociación lineal por lineal	.535	1	.464		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.11.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, los resultados obtenidos indican que “la relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)” no está asociada con el indicador “porcentaje ASM que se concluyen”, debido a que el valor de  $X^2$  (0.066) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 47. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la independencia del evaluador externo por la relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa		Total	
		Sí	No		
Medio-Bajo	Recuento	23	50	73	
	Frecuencia esperada	22.2	50.8	73.0	
	% dentro de Relación contractual	39.0%	37.0%	37.6%	
Alto	Recuento	36	85	121	
	Frecuencia esperada	36.8	84.2	121.0	
	% dentro de Relación contractual	61.0%	63.0%	62.4%	
Total		Recuento	59	135	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.066 <sup>a</sup>	1	.797		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.009	1	.923		
Razón de verosimilitudes	.066	1	.797		
Estadístico exacto de Fisher				.872	.460
Asociación lineal por lineal	.066	1	.797		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22.20.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, los resultados obtenidos mostraron que el indicador “la relación contractual que existe entre el evaluador externo y las dependencias coordinadoras de la evaluación (SHCP, SFP y CONEVAL)” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (2.870) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 48. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la no independencia por la Relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Relación contractual entre el evaluador y las dependencias coordinadoras de la evaluación externa		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	25	48	73
	Frecuencia esperada	21.9	51.1	73.0
	% dentro de Relación contractual	41.7%	34.3%	36.5%
Alto	Recuento	35	87	122
	Frecuencia esperada	36.6	85.4	122.0
	% dentro de Relación contractual	58.3%	62.1%	61.0%
Total	Recuento	60	140	200
	Frecuencia esperada	60.0	140.0	200.0
	% dentro de Relación contractual	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.870 <sup>a</sup>	2	.238
Razón de verosimilitudes	4.279	2	.118
Asociación lineal por lineal	2.402	1	.121
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.50.

En cuanto al indicador **“la existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación”**, en la siguiente tabla se observa que este indicador no está asociado con el indicador **“porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”**, debido a que el valor de  $X^2$  (0.010) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula **“de que las variables son independientes”**.

**Tabla 49. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		La no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	36	115	151
	Frecuencia esperada	35.8	115.2	151.0
	% dentro de La no independencia del	80.0%	79.3%	79.5%
Alto	Recuento	9	30	39
	Frecuencia esperada	9.2	29.8	39.0
	% dentro de La no independencia del	20.0%	20.7%	20.5%
Total	Recuento	45	145	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.010 <sup>a</sup>	1	.920		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.010	1	.920		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.553
Asociación lineal por lineal	.010	1	.921		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.24.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, según los resultados obtenidos el indicador “la existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que se concluyen”, debido a que el valor de  $X^2$  (0.641) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 50. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		La no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	20	53	73
	Frecuencia esperada	17.7	55.3	73.0
	% dentro de La no independencia del	42.6%	36.1%	37.6%
Alto	Recuento	27	94	121
	Frecuencia esperada	29.3	91.7	121.0
	% dentro de La no independencia del	57.4%	63.9%	62.4%
Total	Recuento	47	147	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.641 <sup>a</sup>	1	.423		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.394	1	.530		
Razón de verosimilitudes	.634	1	.426		
Estadístico exacto de Fisher				.490	.264
Asociación lineal por lineal	.638	1	.425		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17.69.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, en la siguiente tabla se observa que el indicador “la existencia de fricciones entre el evaluador externo y los responsables del programa evaluado para el intercambio de información que permita el desarrollo adecuado de la evaluación” no está asociado con el indicador “porcentaje de ASM que son adecuados”, debido a que el valor de  $X^2$  (1.618) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.9915), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 51. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado**

ASM que se consideran adecuados en rangos		La no independencia del trabajo del evaluador por las fricciones que existen con el personal del programa evaluado		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	17	56	73
	Frecuencia esperada	17.2	55.8	73.0
	% dentro de fricciones que existen con el personal del	36.2%	36.6%	36.5%
Alto	Recuento	30	92	122
	Frecuencia esperada	28.7	93.3	122.0
	% dentro de fricciones que existen con el personal del	63.8%	60.1%	61.0%
Total	Recuento	47	153	200
	Frecuencia esperada	47.0	153.0	200.0
	% dentro de La no independencia del	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.618 <sup>a</sup>	2	.445
Razón de verosimilitudes	2.760	2	.252
Asociación lineal por lineal	1.505	1	.220
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.18.

## 5.2. Factores humanos o personales

Este factor consideró las preguntas 1,6-12, y 31-39. Se dividió en dos categorías: *las características personales del usuario de la evaluación y las del evaluador externo.*

*En cuanto a la categoría características del usuario de la evaluación,* se consideraron las subcategorías: *identidad e interés en la evaluación.*

La subcategoría “*Identidad*” incluyó 2 indicadores: *tiempo laborando en la dependencia o entidad en su cargo actual y tiempo de los funcionarios públicos realizando funciones de evaluación externa.*

En cuanto al primer indicador “*tiempo laborando en la dependencia o entidad en su cargo actual*”.

Los resultados muestran que el 37.5% de los funcionarios comentó que tienen laborando en la dependencia y/o entidad menos de 2 años y medio, lo cual indica que son funcionarios que iniciaron con la Administración Federal Priista de septiembre de 2012. Un 20% de los funcionarios comentaron tener entre dos años y medio y 6 años, lo cual indica que pertenecieron a la Administración Federal de Felipe Calderón Hinojosa. Finalmente, un 41% señaló que tiene más de 6 años en su cargo actual.

**Tabla 52. Tiempo laborando en la dependencia en su cargo actual**

Años	Frecuencia	Porcentaje válido
De 0.1 a 2.6 años	75	37.5
De 2.6 años a 6 años	40	20.0
Más de 6 años	82	41.0
Total	200	100.0

### ***Exploración de hipótesis:***

Como parte de la hipótesis planteada de que los factores organizacionales, personales y políticos son los que están más asociados el uso instrumental limitado de la evaluación externa, se busca explorar el indicador “funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de dos años y medio tomando decisiones estratégicas”, con la idea de indagar si efectivamente este tipo de funcionarios son más renuentes al uso de la evaluación externa. Lo anterior, ya que según lo establece la teoría, cuando los funcionarios públicos tienen más tiempo tomando decisiones estratégicas con otras fuentes de información, son más renuentes al uso de la información que genera la evaluación, lo cual puede afectar su uso.

En la siguiente tabla se muestra que del total de funcionarios que respondieron el Cuestionario, solamente 17 tienen más de dos años tomando decisiones estratégicas.

**Tabla 53. Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje válido
No	179	91.3
Sí	17	8.7
Total	196	100.0

### ***Asociación con la variable dependiente<sup>43</sup>:***

A partir de la tabla anterior, y mediante el uso del estadístico “chi-cuadrado” se buscará establecer la asociación de dicho indicador (“funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de dos años y medio tomando decisiones estratégicas”), con cada uno de los indicadores de la variable dependiente.

---

<sup>43</sup> Es importante señalar que una de las limitantes metodológicas de este proyecto de investigación es el uso de una muestra no probabilística, por lo que los resultados obtenidos con el uso del estadístico chi-cuadrado ( $X^2$ ) deben tomarse con reserva.

Según los resultados, en la siguiente tabla se observa que dicho indicador no está asociado con el indicador “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, debido a que el valor de  $X^2$  (0.574) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 54. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	134	13	147
	Frecuencia esperada	135.1	11.9	147.0
	% dentro de Funcionarios con	78.4%	86.7%	79.0%
Alto	Recuento	37	2	39
	Frecuencia esperada	35.9	3.1	39.0
	% dentro de Funcionarios con	21.6%	13.3%	21.0%
Total	Recuento	171	15	186

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.574 <sup>a</sup>	1	.449		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.182	1	.670		
Razón de verosimilitudes	.633	1	.426		
Estadístico exacto de Fisher				.741	.353
Asociación lineal por lineal	.571	1	.450		
N de casos válidos	186				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.15.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, en lo que respecta al segundo indicador de la variable dependiente “porcentaje de conclusión de los ASM”, los resultados de la siguiente tabla muestran que dicho indicador no está asociado con el indicador “Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de dos años y medio tomando decisiones estratégicas”, debido a que el valor de  $X^2$  (2.099) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 55. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	68	3	71
	Frecuencia	65.4	5.6	71.0
	% dentro de Funcionarios que toman decisiones	38.9%	20.0%	37.4%
Alto	Recuento	107	12	119
	Frecuencia esperada	109.6	9.4	119.0
	% dentro de Funcionarios que toman decisiones	61.1%	80.0%	62.6%
Total	Recuento	175	15	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.099 <sup>a</sup>	1	.147		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.371	1	.242		
Razón de verosimilitudes	2.288	1	.130		
Estadístico exacto de Fisher				.175	.119
Asociación lineal por lineal	2.088	1	.148		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.61.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, con respecto al indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, los resultados de la tabla muestran que dicho indicador si está asociado con el indicador “Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de dos años y medio tomando decisiones estratégicas”, debido a que el valor de  $X^2$  (6.8666) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”.

**Tabla 56. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Funcionarios con nivel de Director General a Secretario que tienen más de 2 años y medio tomando decisiones estratégicas		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	65	7	72
	Frecuencia esperada	65.8	6.2	72.0
	% dentro de Funcionarios que toman decisiones estratégicas	36.3%	41.2%	36.7%
Alto	Recuento	111	8	119
	Frecuencia esperada	108.7	10.3	119.0
	% dentro de Funcionarios que toman decisiones estratégicas	62.0%	47.1%	60.7%
Total	Recuento	179	17	196

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.866 <sup>a</sup>	2	.032
Razón de verosimilitudes	4.306	2	.116
Asociación lineal por lineal	5.936	1	.015
N de casos válidos	196		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .43.

Dentro de la misma categoría, *Identidad*, se consideró el segundo indicador “tiempo de los funcionarios públicos realizando funciones de evaluación externa”. En la siguiente tabla se muestran los principales resultados:

**Tabla 57. Tiempo laborando en la dependencia o entidad realizando funciones de evaluación externa**

Años	Frecuencia	Porcentaje válido
De 0.1 A 2.6 años	82	41.0
De 2.6 años a 6 años	59	29.5
Más de 6 años	53	26.5
No identificado	6	3.0
Total	200	100.0

De acuerdo con la tabla anterior, el 41% de los funcionarios públicos manifestó que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa dentro de la dependencia o entidad. En segundo lugar, un 29.5% de los encuestados señaló tener entre 2.6 y 6 años realizando funciones relacionadas con la evaluación externa. En tercer lugar, un 26.5% de los funcionarios públicos manifestó más de 6 años realizando funciones de evaluación externa.

***Exploración de hipótesis:***

De acuerdo con los planteamientos de Alkin y Asociados (1985) los funcionarios públicos que tienen un mayor grado de especialización en temas de evaluación externa, pueden hacer un mayor uso de la misma como fuente de información para la toma de decisiones.

Una de las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación es que “Los funcionarios públicos de recién ingreso a la administración pública federal tienen poco tiempo realizando funciones de evaluación externa, por lo que tienen menos especialización en dicha actividad, lo que puede limitar su uso como fuente de información para la toma de decisiones”.

Para poder aproximarnos a dicha hipótesis, se decidió analizar aquellos funcionarios que tenían menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa dentro de la administración pública federal y asociarlo con el nivel de uso de la evaluación<sup>44</sup>. Para ello, se generó una nueva

---

<sup>44</sup> Se tomaron como referencia estos funcionarios debido al cambio de la administración federal a partir de diciembre del 2012.

variable denominada “funcionarios con menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa” y se aplicó el estadístico “chi-cuadrado” con el fin de determinar la asociación entre esta variable y la variable dependiente.

**Tabla 58. Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje válido
No	118	59.0
Sí	82	41.0
Total	200	100.0

De acuerdo con los datos de la tabla anterior, el 41% del total de funcionarios que respondieron el Cuestionario señalaron tener menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa. Por su parte, un 59% manifestó que contaba con más de dos años y medio realizando estas funciones.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “funcionarios públicos que tienen menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM” se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (1.030) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 59. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Funcionarios que tienen menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	91	60	151
	Frecuencia esperada	88.2	62.8	151.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	82.0%	75.9%	79.5%
	% del total	47.9%	31.6%	79.5%
Alto	Recuento	20	19	39
	Frecuencia esperada	22.8	16.2	39.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	18.0%	24.1%	20.5%
	% del total	10.5%	10.0%	20.5%
Total	Recuento	111	79	190
	% del total	58.4%	41.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.030 <sup>a</sup>	1	.310		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.693	1	.405		
Razón de verosimilitudes	1.020	1	.312		
Estadístico exacto de Fisher				.363	.202
Asociación lineal por lineal	1.024	1	.312		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.22.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este mismo indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.326) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 60. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Funcionarios que tienen menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	41	32	73
	Frecuencia esperada	42.9	30.1	73.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	36.0%	40.0%	37.6%
	% del total	21.1%	16.5%	37.6%
Alto	Recuento	73	48	121
	Frecuencia esperada	71.1	49.9	121.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	64.0%	60.0%	62.4%
	% del total	37.6%	24.7%	62.4%
Total	Recuento	114	80	194
	% del total	58.8%	41.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.326 <sup>a</sup>	1	.568		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.177	1	.674		
Razón de verosimilitudes	.325	1	.568		
Estadístico exacto de Fisher				.652	.336
Asociación lineal por lineal	.324	1	.569		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 30.10.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.976) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 61. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Funcionarios que tienen menos de 2 años y medio realizando funciones de evaluación externa**

Tabla 61. Relación entre el Porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y los Funcionarios que tienen menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa

ASM que se consideran adecuados en rangos		Funcionarios que tienen menos de dos años y medio realizando funciones de evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	42	31	73
	Frecuencia esperada	43.1	29.9	73.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	35.6%	37.8%	36.5%
	% del total	21.0%	15.5%	36.5%
Alto	Recuento	72	50	122
	Frecuencia esperada	72.0	50.0	122.0
	% dentro de Funcionarios que tienen menos de dos	61.0%	61.0%	61.0%
	% del total	36.0%	25.0%	61.0%
Total	Recuento	118	82	200
	% del total	59.0%	41.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.976 <sup>a</sup>	2	.614
Razón de verosimilitudes	1.065	2	.587
Asociación lineal por lineal	.959	1	.327
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.05.

En cuanto a la subcategoría **“Interés en la evaluación”**, ésta consideró 4 indicadores: *la necesidad de la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones, la predisposición a la evaluación (cambio de opinión respecto a la evaluación en los últimos años), el estilo profesional de los usuarios (el sentido de dicho cambio), así como la percepción de riesgo de la evaluación (incremento de cargas de trabajo).*

En cuanto al indicador de **“la necesidad de la evaluación externa como fuente de información”** para mejorar el desempeño de programas presupuestarios, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 62. Opinión sobre la necesidad de la evaluación externa**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Ligeramente necesaria	5.1
Poco necesaria	11.2
Muy necesaria	68.0
Extremadamente necesaria	15.7
Total	100 (197 casos)

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, el 83.7% de los funcionarios encuestados señalan a la evaluación externa como “muy o extremadamente necesaria” para mejorar el desempeño de los programas. Un 16.2% consideró que la evaluación es “poco y ligeramente necesaria”.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “*la necesidad de la evaluación externa como fuente de información*” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.074) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 63. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Necesidad de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada necesaria	Muy y extremadamente necesaria	
Medio-Bajo	Recuento	26	125	151
	Frecuencia esperada	25.4	125.6	151.0
	% dentro de Necesidad de la	81.3%	79.1%	79.5%
Alto	Recuento	6	33	39
	Frecuencia esperada	6.6	32.4	39.0
	% dentro de Necesidad de la	18.8%	20.9%	20.5%
Total	Recuento	32	158	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.074 <sup>a</sup>	1	.785		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.001	1	.974		
Razón de verosimilitudes	.076	1	.783		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.500
Asociación lineal por lineal	.074	1	.786		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.57.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este mismo indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.147) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 64. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Necesidad de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada necesaria	Muy y extremadamente necesaria	
Medio-Bajo	Recuento	13	60	73
	Frecuencia esperada	12.0	61.0	73.0
	% dentro de Necesidad de la	40.6%	37.0%	37.6%
Alto	Recuento	19	102	121
	Frecuencia esperada	20.0	101.0	121.0
	% dentro de Necesidad de la	59.4%	63.0%	62.4%
Total	Recuento	32	162	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.147 <sup>a</sup>	1	.702		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.034	1	.855		
Razón de verosimilitudes	.145	1	.703		
Estadístico exacto de Fisher				.695	.423
Asociación lineal por lineal	.146	1	.703		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.04.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (32.08) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 65. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Necesidad de la evaluación externa en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Necesidad de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada necesaria	Muy y extremadamente necesaria	
Medio-Bajo	Recuento	26	47	73
	Frecuencia esperada	11.9	61.1	73.0
	% dentro de Necesidad de la	81.3%	28.5%	37.1%
Alto	Recuento	6	116	122
	Frecuencia esperada	19.8	102.2	122.0
	% dentro de Necesidad de la	18.8%	70.3%	61.9%
Total	Recuento	32	165	197

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.028 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	31.894	2	.000
Asociación lineal por lineal	2.100	1	.147
N de casos válidos	197		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .32.

Respecto al indicador “*predisposición a la evaluación*” (cambio de opinión respecto a la **evaluación externa**), los resultados muestran que el 80.8% de los encuestados manifestó no haber cambiado de opinión respecto a la evaluación externa en los últimos años. Dicha cifra es consistente con la pregunta anterior donde el 83.7% de los funcionarios consideran necesaria a la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones, por lo que se infiere que la opinión sobre la importancia de la evaluación que no han cambiado es “positiva”. Ver resultados en la siguiente tabla:

**Tabla 66. Predisposición a la evaluación (cambio de opinión respecto a la evaluación externa en los últimos años)**

Niveles	Porcentaje válido
Si	19.2
No	80.8
Total	100 (198 casos)

Esta aseveración se confirma al realizar un cruce con la variable sobre “la opinión sobre la necesidad de la evaluación externa como fuente de información para la toma de decisiones”, ya que el 67.5% de los que no han cambiado de opinión respecto a la evaluación externa la consideran “muy o extremadamente necesaria” como fuente de información para la toma de decisiones. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 67. Relación entre el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años y la Necesidad de la evaluación externa en rangos**

Cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años		Necesidad de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada necesaria	Muy y extremadamente necesaria	
Si	Recuento	6	32	38
	% del total	3.0%	16.2%	19.3%
No	Recuento	26	133	159
	% del total	13.2%	67.5%	80.7%
Total	Recuento	32	165	197

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “*predisposición a la evaluación*” (cambio de opinión respecto a la evaluación externa), con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.008) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 68. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años.**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Cambio de opinión respecto a la evaluación externa		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	30	121	151
	Frecuencia esperada	30.2	120.8	151.0
	% dentro de cambio de	78.9%	79.6%	79.5%
Alto	Recuento	8	31	39
	Frecuencia esperada	7.8	31.2	39.0
	% dentro de cambio de	21.1%	20.4%	20.5%
Total	Recuento	38	152	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.008 <sup>a</sup>	1	.928		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.008	1	.929		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.543
Asociación lineal por lineal	.008	1	.929		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.80.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este mismo indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.012) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 69. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	14	59	73
	Frecuencia esperada	14.3	58.7	73.0
	% dentro de En relación con su	36.8%	37.8%	37.6%
Alto	Recuento	24	97	121
	Frecuencia esperada	23.7	97.3	121.0
	% dentro de En relación con su	63.2%	62.2%	62.4%
Total	Recuento	38	156	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.012 <sup>a</sup>	1	.911		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.012	1	.911		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.534
Asociación lineal por lineal	.012	1	.911		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14.30.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.936) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 70. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Cambio de opinión sobre la evaluación externa en los últimos años		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	13	60	73
	Frecuencia esperada	14.0	59.0	73.0
	% dentro de cambio de	34.2%	37.5%	36.9%
Alto	Recuento	25	97	122
	Frecuencia esperada	23.4	98.6	122.0
	% dentro de cambio de	65.8%	60.6%	61.6%
Total	Recuento	38	160	198

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.936 <sup>a</sup>	2	.626
Razón de verosimilitudes	1.501	2	.472
Asociación lineal por lineal	.618	1	.432
N de casos válidos	198		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .58.

En relación con el indicador sobre el *estilo profesional de los usuarios (sentido del cambio de la opinión)* que refleje la apertura a nuevas ideas que redunde en un mayor uso de la evaluación externa. En la tabla siguiente se observa que del 19.2% de los funcionarios que manifestaron que habían cambiado su opinión respecto a la evaluación externa, el 71.8% indica que ha sido en sentido positivo, es decir, que fue de negativa a positiva, lo cual pudiera significar que los funcionarios si están abiertos a nuevas ideas y por ende en un mayor uso de la evaluación externa.

**Tabla 71. Sentido del cambio de opinión respecto a la evaluación externa**

Niveles	Porcentaje válido
De positiva a negativa	28.2
De negativa a positiva	71.8
Total	100 (39 casos)

***Relación con el indicador “necesidad de la evaluación externa”***

Con la idea de explorar una de las hipótesis teóricas planteadas por Alkin y Asociados (1985) acerca de que los funcionarios públicos que son abiertos a ideas nuevas son más proclives al uso de la evaluación. En este sentido, se esperaría que los funcionarios que han manifestado que en los últimos años han cambiado de opinión respecto a la evaluación externa de negativa a positiva, considerarán muy necesaria a la evaluación.

En la siguiente tabla, se puede observar que los funcionarios que opinaron que han cambiado de opinión de negativa a positiva, también consideraron como “muy necesaria o extremadamente necesaria” la evaluación externa como fuente de información para mejorar la toma de decisiones de programas presupuestarias.

**Tabla 72. Relación entre el sentido del cambio de opinión respecto a la evaluación externa y la necesidad de la evaluación externa en rangos**

¿En qué sentido cambió su opinión respecto a la evaluación externa?		Necesidad de la evaluación externa en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada necesaria	Muy y extremadamente necesaria	
De positiva a negativa	Recuento	3	8	11
	Frecuencia esperada	1.7	9.3	11.0
	% dentro de Necesidad de la	50.0%	24.2%	28.2%
De negativa a positiva	Recuento	3	25	28
	Frecuencia esperada	4.3	23.7	28.0
	% dentro de Necesidad de la	50.0%	75.8%	71.8%
Total	Recuento	6	33	39

**Asociación con la variable dependiente:**

De igual forma, al analizar la asociación entre este variable con el nivel de uso de la evaluación externa, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “*estilo profesional de los usuarios (sentido del cambio de la opinión)*” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.429) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 73. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa		Total
		De positiva a negativa	De negativa a positiva	
Medio-Bajo	Recuento	8	23	31
	Frecuencia esperada	8.7	22.3	31.0
	% dentro de ¿En qué sentido	72.7%	82.1%	79.5%
Alto	Recuento	3	5	8
	Frecuencia esperada	2.3	5.7	8.0
	% dentro de ¿En qué sentido	27.3%	17.9%	20.5%
Total		11	28	39

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.429 <sup>a</sup>	1	.512		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.046	1	.830		
Razón de verosimilitudes	.412	1	.521		
Estadístico exacto de Fisher				.663	.401
Asociación lineal por lineal	.418	1	.518		
N de casos válidos	39				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.26.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este mismo indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (5.123) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 74. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Sentido del cambio de opinión sobre la evaluación externa		Total
		De positiva a negativa	De negativa a positiva	
Medio-Bajo	Recuento	7	7	14
	Frecuencia esperada	3.9	10.1	14.0
	% dentro de ¿En qué sentido	63.6%	25.0%	35.9%
Alto	Recuento	4	21	25
	Frecuencia esperada	7.1	17.9	25.0
	% dentro de ¿En qué sentido	36.4%	75.0%	64.1%
Total	Recuento	11	28	39

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.123 <sup>a</sup>	1	.024		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.582	1	.058		
Razón de verosimilitudes	5.009	1	.025		
Estadístico exacto de Fisher				.033	.030
Asociación lineal por lineal	4.992	1	.025		
N de casos válidos	39				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.95.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.495) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 75. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el sentido del cambio de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Sentido del cambio de la evaluación externa		Total
		De positiva a negativa	De negativa a positiva	
Medio-Bajo	Recuento	3	11	14
	Frecuencia esperada	3.9	10.1	14.0
	% dentro de ¿En qué sentido	27.3%	39.3%	35.9%
Alto	Recuento	8	17	25
	Frecuencia esperada	7.1	17.9	25.0
	% dentro de ¿En qué sentido	72.7%	60.7%	64.1%
Total	Recuento	11	28	39

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.495 <sup>a</sup>	1	.482		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.111	1	.739		
Razón de verosimilitudes	.509	1	.476		
Estadístico exacto de Fisher				.713	.376
Asociación lineal por lineal	.483	1	.487		
N de casos válidos	39				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.95.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Respecto al indicador “*Percepción de riesgo de la evaluación*” (incremento de las cargas de trabajo derivado de la evaluación), el 56.1% de los encuestados manifestó que se le han incrementado “mucho” o “extremadamente” sus cargas de trabajo a partir de la institucionalización de la evaluación externa. Otro porcentaje importante, un 43.9%, considera que se le han incrementado “poco, ligeramente o nada” las cargas de trabajo.

**Tabla 76. Incremento de cargas de trabajo derivado de la actividad de la evaluación externa**

Niveles	Porcentaje válido
Nada	3.6
Ligeramente	4.6
Poco	35.7
Mucho	51.5
Extremadamente	4.6
Total	100 (196 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

De igual forma, al analizar la asociación entre este variable con el nivel de uso de la evaluación externa, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “***Percepción de riesgo de la evaluación***” (incremento de las cargas de trabajo derivado de la evaluación), con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.349) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 77. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Incremento de las cargas de trabajo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	66	85	151
	Frecuencia esperada	64.4	86.6	151.0
	% dentro de Incremento de las	81.5%	78.0%	79.5%
Alto	Recuento	15	24	39
	Frecuencia esperada	16.6	22.4	39.0
	% dentro de Incremento de las	18.5%	22.0%	20.5%
Total	Recuento	81	109	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.349 <sup>a</sup>	1	.555		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.167	1	.682		
Razón de verosimilitudes	.351	1	.553		
Estadístico exacto de Fisher				.590	.343
Asociación lineal por lineal	.347	1	.556		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.63.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este mismo indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se concluyen”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (6.300) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 78. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Incremento de las cargas de trabajo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	40	33	73
	Frecuencia esperada	31.6	41.4	73.0
	% dentro de incremento de las	47.6%	30.0%	37.6%
Alto	Recuento	44	77	121
	Frecuencia esperada	52.4	68.6	121.0
	% dentro de incremento de las	52.4%	70.0%	62.4%
Total	Recuento	84	110	194

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.300 <sup>a</sup>	1	.012		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	5.571	1	.018		
Razón de verosimilitudes	6.292	1	.012		
Estadístico exacto de Fisher				.016	.009
Asociación lineal por lineal	6.267	1	.012		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 31.61.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el indicador de la variable dependiente “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (7.234) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 79. Relación entre los ASM que se consideran adecuados en rangos y el Incremento de las cargas de trabajo en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Incremento de las cargas de trabajo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	40	33	73
	Frecuencia esperada	32.0	41.0	73.0
	% dentro de Incremento de las	46.5%	30.0%	37.2%
Alto	Recuento	45	77	122
	Frecuencia esperada	53.5	68.5	122.0
	% dentro de Incremento de las	52.3%	70.0%	62.2%
Total	Recuento	86	110	196

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.234 <sup>a</sup>	2	.027
Razón de verosimilitudes	7.605	2	.022
Asociación lineal por lineal	.364	1	.546
N de casos válidos	196		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

*Por su parte, la segunda categoría “Características del evaluador externo” se compone de los siguientes indicadores: Compromiso con el uso de la evaluación, Involucramiento de los usuarios de la evaluación, Buena relación con los usuarios, Credibilidad, Conocimiento previo e identidad (conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores y la percepción de objetividad sobre el trabajo de los evaluadores).*

En cuanto al indicador “*compromiso con el uso de la evaluación externa*” (si el evaluador promueve el uso de la evaluación externa) en la siguiente tabla se muestra que un 71.5% de los funcionarios encuestados considera que el evaluador promueve “poco, ligeramente o nada” el uso de los resultados de la evaluación externa.

Por otro lado, un 28.5% de los funcionarios encuestados comentó que los evaluadores promueven “mucho y extremadamente” los resultados de la evaluación externa.

**Tabla 80. Promoción del uso de la evaluación externa por el evaluador externo**

Niveles	Porcentaje válido
No promueve	14.5
Promueve ligeramente	16.6
Promueve poco	40.4
Promueve mucho	27.5
Promueve Extremadamente	1.0
Total	100 (193 casos)

***Asociación con la variable dependiente***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “Promoción del uso de la evaluación externa por el evaluador externo”, con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (7.302) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 81. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	113	36	149
	Frecuencia esperada	106.2	42.8	149.0
	% dentro de Promoción del uso de los resultados por el	84.3%	66.7%	79.3%
Alto	Recuento	21	18	39
	Frecuencia esperada	27.8	11.2	39.0
	% dentro de Promoción del uso de los resultados por el	15.7%	33.3%	20.7%
Total	Recuento	134	54	188

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.302 <sup>a</sup>	1	.007		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6.268	1	.012		
Razón de verosimilitudes	6.863	1	.009		
Estadístico exacto de Fisher				.010	.007
Asociación lineal por lineal	7.264	1	.007		
N de casos válidos	188				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11.20.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En lo que respecta al segundo indicador de la variable dependiente, “porcentaje de ASM que se concluyen”, los resultados mostraron que estas variables no están asociadas, debido a que el valor de  $X^2$  (0.042) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 82. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	52	20	72
	Frecuencia esperada	51.4	20.6	72.0
	% dentro de Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo	38.0%	36.4%	37.5%
	% del total	27.1%	10.4%	37.5%
Alto	Recuento	85	35	120
	Frecuencia esperada	85.6	34.4	120.0
	% dentro de Promoción del uso de los resultados por el	62.0%	63.6%	62.5%
	% del total	44.3%	18.2%	62.5%
Total	Recuento	137	55	192

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.042 <sup>a</sup>	1	.837		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.002	1	.967		
Razón de verosimilitudes	.043	1	.837		
Estadístico exacto de Fisher				.870	.486
Asociación lineal por lineal	.042	1	.837		
N de casos válidos	192				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 20.63.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “Promoción del uso de la evaluación externa por el evaluador externo”, con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (12.028) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 83. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Promoción del uso de los resultados por el evaluador externo en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada	Mucho y extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	62	10	72
	Frecuencia esperada	51.5	20.5	72.0
	% dentro de Promoción del	44.9%	18.2%	37.3%
	% del total	32.1%	5.2%	37.3%
Alto	Recuento	76	45	121
	Frecuencia esperada	86.5	34.5	121.0
	% dentro de Promoción del	55.1%	81.8%	62.7%
	% del total	39.4%	23.3%	62.7%
Total	Recuento	138	55	193

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.028 <sup>a</sup>	1	.001		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	10.912	1	.001		
Razón de verosimilitudes	12.936	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	11.966	1	.001		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 20.52.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En cuanto al indicador *“involucramiento de los usuarios de la evaluación”* (el evaluador externo toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado) en la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 84. Involucramiento del personal del programa (el evaluador externo toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado)**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca	3.6
Pocas veces	15.9
Algunas veces	35.4
Muchas veces	37.4
Siempre	7.7
Total	100 (195 casos)

De acuerdo con la tabla anterior el 54.9% de los funcionarios públicos considera que “algunas veces, pocas veces y nunca” los evaluadores externos toman en cuenta la opinión del personal del programa evaluado. Por su parte un 45.1% considera que “muchas veces y siempre” los evaluadores toman en cuenta la opinión del personal del programa evaluado.

**Asociación con la variable dependiente:**

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “Involucramiento del personal del programa”, con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (5.247) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 85. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado		Total	
		Algunas y pocas veces, nunca	Muchas veces y siempre		
Medio-Bajo	Recuento	89	62	151	
	Frecuencia esperada	82.7	68.3	151.0	
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del	85.6%	72.1%	79.5%	
	% del total	46.8%	32.6%	79.5%	
Alto	Recuento	15	24	39	
	Frecuencia esperada	21.3	17.7	39.0	
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del	14.4%	27.9%	20.5%	
	% del total	7.9%	12.6%	20.5%	
Total		Recuento	104	86	190

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.247 <sup>a</sup>	1	.022		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4.453	1	.035		
Razón de verosimilitudes	5.242	1	.022		
Estadístico exacto de Fisher				.030	.017
Asociación lineal por lineal	5.219	1	.022		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17.65.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (4.484) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 86. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado		Total
		Algunas y pocas veces, nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	47	26	73
	Frecuencia esperada	39.9	33.1	73.0
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del	44.3%	29.5%	37.6%
	% del total	24.2%	13.4%	37.6%
Alto	Recuento	59	62	121
	Frecuencia esperada	66.1	54.9	121.0
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del	55.7%	70.5%	62.4%
	% del total	30.4%	32.0%	62.4%
Total	Recuento	106	88	194
	% del total	54.6%	45.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.484 <sup>a</sup>	1	.034		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.876	1	.049		
Razón de verosimilitudes	4.529	1	.033		
Estadístico exacto de Fisher				.038	.024
Asociación lineal por lineal	4.461	1	.035		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 33.11.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que son adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (3.124) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 87. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado**

ASM que se consideran adecuados en rangos		El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado		Total
		Algunas y pocas veces, nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	46	27	73
	Frecuencia esperada	40.1	32.9	73.0
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado	43.0%	30.7%	37.4%
	% del total	23.6%	13.8%	37.4%
Alto	Recuento	61	61	122
	Frecuencia esperada	66.9	55.1	122.0
	% dentro de El evaluador toma en cuenta la opinión del personal del programa evaluado	57.0%	69.3%	62.6%
	% del total	31.3%	31.3%	62.6%
Total	Recuento	107	88	195
	% del total	54.9%	45.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.124 <sup>a</sup>	1	.077		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.620	1	.106		
Razón de verosimilitudes	3.148	1	.076		
Estadístico exacto de Fisher				.102	.052
Asociación lineal por lineal	3.108	1	.078		
N de casos válidos	195				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 32.94.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En el indicador *“buena relación con los usuarios”* (El evaluador promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado) en la siguiente tabla se muestra que el 64.4% de los evaluadores externos “algunas veces, pocas veces y nunca” promueven relaciones de confianza con el personal del programa evaluado.

Por su parte un 35.6% de los funcionarios comentó que los evaluadores promueven “muchas veces y siempre” relaciones de confianza con el personal evaluado.

**Tabla 88. El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca	4.2
Pocas veces	21.5
Algunas veces	38.7
Muchas veces	30.4
Siempre	5.2
Total	

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el *“buena relación con los usuarios”*, con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (6.957) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 89. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado		Total
		Algunas y pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	102	46	148
	Frecuencia esperada	95.0	53.0	148.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del	85.0%	68.7%	79.1%
	% del total	54.5%	24.6%	79.1%
Alto	Recuento	18	21	39
	Frecuencia esperada	25.0	14.0	39.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del	15.0%	31.3%	20.9%
	% del total	9.6%	11.2%	20.9%
Total	Recuento	120	67	187
	% del total	64.2%	35.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.957 <sup>a</sup>	1	.008		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	6.003	1	.014		
Razón de verosimilitudes	6.728	1	.009		
Estadístico exacto de Fisher				.014	.008
Asociación lineal por lineal	6.920	1	.009		
N de casos válidos	187				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.97.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.138) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 90. Relación entre el porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado		Total
		Algunas y pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	49	22	71
	Frecuencia esperada	45.6	25.4	71.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado	40.2%	32.4%	37.4%
	% del total	25.8%	11.6%	37.4%
Alto	Recuento	73	46	119
	Frecuencia esperada	76.4	42.6	119.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado	59.8%	67.6%	62.6%
	% del total	38.4%	24.2%	62.6%
Total	Recuento	122	68	190
	% del total	64.2%	35.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.138 <sup>a</sup>	1	.286		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.829	1	.363		
Razón de verosimilitudes	1.149	1	.284		
Estadístico exacto de Fisher				.348	.181
Asociación lineal por lineal	1.132	1	.287		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 25.41.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que son adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (5.666) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 91. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado**

ASM que se consideran adecuados en rangos		El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado		Total
		Algunas y pocas veces y nunca	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	54	18	72
	Frecuencia esperada	46.4	25.6	72.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado	43.9%	26.5%	37.7%
	% del total	28.3%	9.4%	37.7%
Alto	Recuento	69	50	119
	Frecuencia esperada	76.6	42.4	119.0
	% dentro de El evaluador externo promueve relaciones de confianza con el personal del programa evaluado	56.1%	73.5%	62.3%
	% del total	36.1%	26.2%	62.3%
Total	Recuento	123	68	191
	% del total	64.4%	35.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.666 <sup>a</sup>	1	.017		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4.948	1	.026		
Razón de verosimilitudes	5.819	1	.016		
Estadístico exacto de Fisher				.020	.012
Asociación lineal por lineal	5.636	1	.018		
N de casos válidos	191				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 25.63.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**En lo que se refiere al indicador “rol del evaluador”** los resultados muestran que el 87.6% de los funcionarios encuestados considera que el rol del evaluador externo debería ser de “Un crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles”. Un 10.8% de los encuestados consideró que debería ser “de un árbitro neutral, independiente y en cierta forma distante, que no toma en cuenta circunstancias de modo y tiempo al analizar los resultados de la evaluación”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 92. Rol del evaluador (papel que debería cumplir el evaluador externo para que se haga un mayor uso de los resultados de las evaluaciones)**

Rol	Porcentaje válido
El de árbitro neutral, independiente y en cierta forma distante	10.8
El de investigador académico, que está llevando a cabo “un e	1.0
El de defensor del programa, que destaca mayormente los aspe	.5
El de crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles.	87.6
Total	100 (194 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “El de crítico constructivo que realice recomendaciones honestas y útiles” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.503) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 93. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		El rol del evaluador externo como crítico constructivo		Total
		No	Si	
Medio-Bajo	Recuento	22	129	151
	Frecuencia esperada	19.1	131.9	151.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	91.7%	77.7%	79.5%
	% del total	11.6%	67.9%	79.5%
Alto	Recuento	2	37	39
	Frecuencia esperada	4.9	34.1	39.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	8.3%	22.3%	20.5%
	% del total	1.1%	19.5%	20.5%
Total	Recuento	24	166	190
	% del total	12.6%	87.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.503 <sup>a</sup>	1	.114		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.721	1	.190		
Razón de verosimilitudes	2.984	1	.084		
Estadístico exacto de Fisher				.174	.088
Asociación lineal por lineal	2.490	1	.115		
N de casos válidos	190				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.93.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.135) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 94. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		El rol del evaluador externo como crítico constructivo		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	12	61	73
	Frecuencia esperada	9.4	63.6	73.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	48.0%	36.1%	37.6%
	% del total	6.2%	31.4%	37.6%
Alto	Recuento	13	108	121
	Frecuencia esperada	15.6	105.4	121.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	52.0%	63.9%	62.4%
	% del total	6.7%	55.7%	62.4%
Total	Recuento	25	169	194
	% del total	12.9%	87.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.315 <sup>a</sup>	1	.251		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.857	1	.355		
Razón de verosimilitudes	1.284	1	.257		
Estadístico exacto de Fisher				.274	.177
Asociación lineal por lineal	1.308	1	.253		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.41.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que son adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (21.757) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 95. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y El rol del evaluador externo como crítico constructivo**

ASM que se consideran adecuados en rangos		El rol del evaluador externo como crítico constructivo		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	15	58	73
	Frecuencia esperada	11.0	62.1	73.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	50.0%	34.1%	36.5%
	% del total	7.5%	29.0%	36.5%
Alto	Recuento	11	111	122
	Frecuencia esperada	18.3	103.7	122.0
	% dentro de El rol del evaluador externo como crítico constructivo	36.7%	65.3%	61.0%
	% del total	5.5%	55.5%	61.0%
Total	Recuento	30	170	200
	% del total	15.0%	85.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.757 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	16.014	2	.000
Asociación lineal por lineal	15.104	1	.000
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .75.

En cuanto al indicador de “credibilidad” (imparcialidad y/o independencia del trabajo del evaluador) en la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 96. Credibilidad (El evaluador realiza un trabajo imparcial y/o independiente)**

Niveles	Porcentaje válido
Nada imparcial y/o independiente	2.1
Ligeramente imparcial y/o independiente	8.9
Poco imparcial y/o independiente	16.2
Muy imparcial y/o independiente	66.0
Extremadamente imparcial y/o independiente	6.8
Total	100 (191 casos)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, el 72.8% de los funcionarios públicos consideran que los evaluadores externos realizan un trabajo “muy y extremadamente imparcial y/o independiente” de evaluación externa. Por su parte, un 27.2% de los encuestados considera que los evaluadores externos realizan un trabajo “poco, ligeramente o nada imparcial y/o independiente”.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “Credibilidad (El evaluador realiza un trabajo imparcial y/o independiente)” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.386) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 97. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente		Total
		Poco, ligeramente y nada imparcial e independiente	Muy y extremadamente imparcial e independiente	
Medio-Bajo	Recuento	45	103	148
	Frecuencia esperada	41.2	106.8	148.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial	86.5%	76.3%	79.1%
	% del total	24.1%	55.1%	79.1%
Alto	Recuento	7	32	39
	Frecuencia esperada	10.8	28.2	39.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial	13.5%	23.7%	20.9%
	% del total	3.7%	17.1%	20.9%
Total	Recuento	52	135	187
	% del total	27.8%	72.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.386 <sup>a</sup>	1	.122		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.806	1	.179		
Razón de verosimilitudes	2.552	1	.110		
Estadístico exacto de Fisher				.160	.087
Asociación lineal por lineal	2.373	1	.123		
N de casos válidos	187				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10.84.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.316) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 98. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente		Total
		nada imparcial e independiente	Muy y extremadamente imparcial e independiente	
Medio-Bajo	Recuento	21	50	71
	Frecuencia esperada	19.3	51.7	71.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente	40.4%	36.0%	37.2%
	% del total	11.0%	26.2%	37.2%
Alto	Recuento	31	89	120
	Frecuencia esperada	32.7	87.3	120.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente	59.6%	64.0%	62.8%
	% del total	16.2%	46.6%	62.8%
Total	Recuento	52	139	191
	% del total	27.2%	72.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.316 <sup>a</sup>	1	.574		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.155	1	.694		
Razón de verosimilitudes	.314	1	.576		
Estadístico exacto de Fisher				.616	.345
Asociación lineal por lineal	.314	1	.575		
N de casos válidos	191				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19.33.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que son adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (15.410) es mayor al valor de la tabla con un grados de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 99. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente**

ASM que se consideran adecuados en rangos		El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente		Total
		nada imparcial e independiente	Muy y extremadamente imparcial e independiente	
Medio-Bajo	Recuento	31	40	71
	Frecuencia esperada	19.3	51.7	71.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente	59.6%	28.8%	37.2%
	% del total	16.2%	20.9%	37.2%
Alto	Recuento	21	99	120
	Frecuencia esperada	32.7	87.3	120.0
	% dentro de El evaluador realiza un trabajo imparcial e independiente	40.4%	71.2%	62.8%
	% del total	11.0%	51.8%	62.8%
Total	Recuento	52	139	191
	% del total	27.2%	72.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.410 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	14.118	1	.000		
Razón de verosimilitudes	15.078	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	15.329	1	.000		
N de casos válidos	191				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19.33.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En cuanto al indicador “*conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores*”, en la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 100. Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos**

Niveles	Porcentaje válido
Si	55.6
No	44.4
Total	100 (196 casos)

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, un 55.6% de los funcionarios manifestó conocer la experiencia profesional de los evaluadores externos, sin embargo, un porcentaje importante, un 44.4% señaló no tener conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos de los programas presupuestarios.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “*Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores*” con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.022) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 101. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	81	69	150
	Frecuencia esperada	84.9	65.1	150.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos	75.7%	84.1%	79.4%
	% del total	42.9%	36.5%	79.4%
Alto	Recuento	26	13	39
	Frecuencia esperada	22.1	16.9	39.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos	24.3%	15.9%	20.6%
	% del total	13.8%	6.9%	20.6%
Total	Recuento	107	82	189
	% del total	56.6%	43.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.022 <sup>a</sup>	1	.155		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.539	1	.215		
Razón de verosimilitudes	2.062	1	.151		
Estadístico exacto de Fisher				.204	.107
Asociación lineal por lineal	2.011	1	.156		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.92.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.654) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 102. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	36	36	72
	Frecuencia esperada	40.3	31.7	72.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los	33.3%	42.4%	37.3%
	% del total	18.7%	18.7%	37.3%
Alto	Recuento	72	49	121
	Frecuencia esperada	67.7	53.3	121.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos	66.7%	57.6%	62.7%
	% del total	37.3%	25.4%	62.7%
Total	Recuento	108	85	193
	% del total	56.0%	44.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.654 <sup>a</sup>	1	.198		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.291	1	.256		
Razón de verosimilitudes	1.651	1	.199		
Estadístico exacto de Fisher				.231	.128
Asociación lineal por lineal	1.646	1	.200		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 31.71.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que son adecuados para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (5.193) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 103. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	35	37	72
	Frecuencia esperada	40.0	32.0	72.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos	32.1%	42.5%	36.7%
	% del total	17.9%	18.9%	36.7%
Alto	Recuento	74	48	122
	Frecuencia esperada	67.8	54.2	122.0
	% dentro de Conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos	67.9%	55.2%	62.2%
	% del total	37.8%	24.5%	62.2%
Total	Recuento	109	87	196
	% del total	55.6%	44.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.193 <sup>a</sup>	2	.075
Razón de verosimilitudes	5.937	2	.051
Asociación lineal por lineal	1.767	1	.184
N de casos válidos	196		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .89.

Finalmente, en cuanto al indicador “*La experiencia profesional de los evaluadores y la influencia en la percepción de objetividad sobre el trabajo de evaluación*”, es decir, la influencia que tiene el conocimiento de la experiencia profesional de los evaluadores externos en la percepción de objetividad del trabajo de evaluación, el 85.8% de los funcionarios comentó que el conocer la experiencia profesional de los evaluadores sí tiene influencia en su percepción de objetividad sobre el trabajo de evaluación externa y solamente un 14.2% manifestó que no. En la siguiente tabla se muestran los resultados<sup>45</sup>:

<sup>45</sup> Este indicador no se consideró relevante para el análisis de asociación con la variable dependiente.

**Tabla 104. La experiencia profesional de los evaluadores externos influencia la percepción sobre la objetividad de la evaluación realizada**

Niveles	Porcentaje válido
Si	85.8
No	14.2
Total	100 (120 casos)

### 5.3. Factores políticos y/o culturales

Este factor incluyó las preguntas 5, y de la 39 a la 42. Consideró dos categorías: *el apoyo hacia la evaluación y el estatus de la evaluación externa.*

En cuanto a la categoría “Apoyo hacia la evaluación” ésta se integró por dos subcategorías “Dependencia dentro de las dependencias y/o entidades el mayor uso de la evaluación externa” y “Niveles jerárquicos que participan regularmente en las reuniones de informes finales de evaluación externa”

En cuanto a la primera subcategoría “Dependencia dentro de las dependencias y/o entidades el mayor uso de la evaluación externa” se obtuvo que el 65% de los funcionarios coincidió en que el mayor uso de la evaluación externa depende *del apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad y del titular de la unidad responsable del programa evaluado.* En segundo lugar, el 23% de los funcionarios considera que es importante del apoyo *del titular de la unidad responsable del programa.* Un 11% consideró que del *apoyo del titular de la dependencia o entidad.* En la siguiente tabla se muestran los resultados:

**Tabla 105. Apoyo hacia la evaluación externa**

Tipo de apoyo	Frecuencia	Porcentaje
Del apoyo de ambos	136	65%
Del apoyo del Titular de la unidad responsable del programa	49	23%
Del apoyo del Titular de la dependencia o entidad	24	11%
Total <sup>46</sup>	209	100%

<sup>46</sup> El total no coincide con el total de respuestas recibidas debido a que los funcionarios seleccionaron más de 1 opción en esta pregunta.

**Asociación con la variable dependiente:**

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “**Del apoyo de ambos**” (*del apoyo tanto del titular de la dependencia y/o entidad y del titular de la unidad responsable del programa evaluado*), con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (1.258) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.841), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 106. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	44	107	151
	Frecuencia esperada	46.9	104.1	151.0
	% dentro de Dependencia del	74.6%	81.7%	79.5%
	% del total	23.2%	56.3%	79.5%
Alto	Recuento	15	24	39
	Frecuencia esperada	12.1	26.9	39.0
	% dentro de Dependencia del	25.4%	18.3%	20.5%
	% del total	7.9%	12.6%	20.5%
Total	Recuento	59	131	190
	% del total	31.1%	68.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.258 <sup>a</sup>	1	.262		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.860	1	.354		
Razón de verosimilitudes	1.224	1	.269		
Estadístico exacto de Fisher				.332	.176
Asociación lineal por lineal	1.252	1	.263		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.11.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.683) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 107. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Si	
Medio-Bajo	Recuento	20	53	73
	Frecuencia esperada	22.6	50.4	73.0
	% dentro de Dependencia del	33.3%	39.6%	37.6%
	% del total	10.3%	27.3%	37.6%
Alto	Recuento	40	81	121
	Frecuencia esperada	37.4	83.6	121.0
	% dentro de Dependencia del	66.7%	60.4%	62.4%
	% del total	20.6%	41.8%	62.4%
Total	Recuento	60	134	194
	% del total	30.9%	69.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.683 <sup>a</sup>	1	.409		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.444	1	.505		
Razón de verosimilitudes	.690	1	.406		
Estadístico exacto de Fisher				.428	.254
Asociación lineal por lineal	.679	1	.410		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22.58.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (5.451) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 108. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Dependencia del apoyo de ambos para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	22	51	73
	Frecuencia esperada	23.4	49.6	73.0
	% dentro de Dependencia del	34.4%	37.5%	36.5%
	% del total	11.0%	25.5%	36.5%
Alto	Recuento	38	84	122
	Frecuencia esperada	39.0	83.0	122.0
	% dentro de Dependencia del	59.4%	61.8%	61.0%
	% del total	19.0%	42.0%	61.0%
Total	Recuento	64	136	200
	% del total	32.0%	68.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.451 <sup>a</sup>	2	.066
Razón de verosimilitudes	5.041	2	.080
Asociación lineal por lineal	5.418	1	.020
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.60.

En cuanto al indicador “*Del titular de la unidad responsable del programa evaluado*” se obtuvieron los siguientes datos:

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.788) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 109. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	115	36	151
	Frecuencia esperada	112.9	38.1	151.0
	% dentro de Dependencia del titular de la unidad responsable para un	81.0%	75.0%	79.5%
	% del total	60.5%	18.9%	79.5%
Alto	Recuento	27	12	39
	Frecuencia esperada	29.1	9.9	39.0
	% dentro de Dependencia del titular de la unidad responsable para un	19.0%	25.0%	20.5%
	% del total	14.2%	6.3%	20.5%
Total	Recuento	142	48	190
	% del total	74.7%	25.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.788 <sup>a</sup>	1	.375		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.464	1	.496		
Razón de verosimilitudes	.763	1	.382		
Estadístico exacto de Fisher				.410	.245
Asociación lineal por lineal	.784	1	.376		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.85.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.241) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 110. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	56	17	73
	Frecuencia esperada	54.6	18.4	73.0
	% dentro de Dependencia del	38.6%	34.7%	37.6%
	% del total	28.9%	8.8%	37.6%
Alto	Recuento	89	32	121
	Frecuencia esperada	90.4	30.6	121.0
	% dentro de Dependencia del	61.4%	65.3%	62.4%
	% del total	45.9%	16.5%	62.4%
Total	Recuento	145	49	194
	% del total	74.7%	25.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.241 <sup>a</sup>	1	.624		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.102	1	.749		
Razón de verosimilitudes	.242	1	.622		
Estadístico exacto de Fisher				.733	.377
Asociación lineal por lineal	.239	1	.625		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.44.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.878) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 111. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Dependencia del titular de la unidad responsable para un mayor uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	56	17	73
	Frecuencia esperada	55.1	17.9	73.0
	% dentro de Dependencia del titular de la unidad responsable para un	37.1%	34.7%	36.5%
	% del total	28.0%	8.5%	36.5%
Alto	Recuento	90	32	122
	Frecuencia esperada	92.1	29.9	122.0
	% dentro de Dependencia del titular de la unidad responsable para un	59.6%	65.3%	61.0%
	% del total	45.0%	16.0%	61.0%
Total	Recuento	151	49	200
	% del total	75.5%	24.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.878 <sup>a</sup>	2	.391
Razón de verosimilitudes	3.063	2	.216
Asociación lineal por lineal	1.530	1	.216
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.23.

En lo que se refiere al indicador “Del apoyo del Titular de la dependencia o entidad” a continuación se muestran los siguientes datos:

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.022) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 112. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa		Total
		No	Si	
Medio-Bajo	Recuento	132	19	151
	Frecuencia esperada	131.9	19.1	151.0
	% dentro de Dependencia del	79.5%	79.2%	79.5%
	% del total	69.5%	10.0%	79.5%
Alto	Recuento	34	5	39
	Frecuencia esperada	34.1	4.9	39.0
	% dentro de Dependencia del	20.5%	20.8%	20.5%
	% del total	17.9%	2.6%	20.5%
Total	Recuento	166	24	190
	% del total	87.4%	12.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.002 <sup>a</sup>	1	.968		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.002	1	.968		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.575
Asociación lineal por lineal	.002	1	.968		
N de casos válidos	190				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4.93.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.190) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 113. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	63	10	73
	Frecuencia esperada	64.0	9.0	73.0
	% dentro de Dependencia del	37.1%	41.7%	37.6%
	% del total	32.5%	5.2%	37.6%
Alto	Recuento	107	14	121
	Frecuencia esperada	106.0	15.0	121.0
	% dentro de Dependencia del	62.9%	58.3%	62.4%
	% del total	55.2%	7.2%	62.4%
Total	Recuento	170	24	194
	% del total	87.6%	12.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.190 <sup>a</sup>	1	.663		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.045	1	.833		
Razón de verosimilitudes	.188	1	.664		
Estadístico exacto de Fisher				.659	.411
Asociación lineal por lineal	.189	1	.664		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.03.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.541) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 114. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Dependencia del titular de la dependencia para incrementar el uso de la evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	62	11	73
	Frecuencia esperada	64.2	8.8	73.0
	% dentro de Dependencia del	35.2%	45.8%	36.5%
	% del total	31.0%	5.5%	36.5%
Alto	Recuento	109	13	122
	Frecuencia esperada	107.4	14.6	122.0
	% dentro de Dependencia del	61.9%	54.2%	61.0%
	% del total	54.5%	6.5%	61.0%
Total	Recuento	176	24	200
	% del total	88.0%	12.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.541 <sup>a</sup>	2	.463
Razón de verosimilitudes	2.103	2	.349
Asociación lineal por lineal	.842	1	.359
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .60.

En lo que respecta a la subcategoría “*Niveles jerárquicos que participan en reuniones de evaluación externa*” se obtuvo que el 66.1% de los funcionarios encuestados manifestó que a estas reuniones asisten funcionarios de niveles jerárquicos “medios” (Director y Subdirector de Área, Jefes de Departamento o su equivalente); el 26% opinó que a dichas reuniones asisten a niveles jerárquicos “superiores” (Subsecretario, Jefe de Unidad, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos u homólogo) y un 7.8% opinó que asisten niveles “operativos” (Enlaces y operativos o su equivalente).

**Tabla 115. Participación en reuniones de presentación de informes finales de las evaluaciones externas**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje válido
Niveles superiores (Subsecretario, Jefe de Unidad, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos u homólogo)	50	26.0
Niveles medios (Director y Subdirector de área, Jefe de Departamento u homólogo)	127	66.1
Niveles operativos (Enlaces y operativos u homólogo)	15	7.8
Total	192 (casos)	100.0

***Asociación con la variable dependiente:***

Al asociar el indicador **niveles jerárquicos “medios” (Director y Subdirector de Área, Jefes de Departamento o su equivalente)** con el primer indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM” se obtuvo que al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.538) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 116. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	95	56	151
	Frecuencia esperada	97.0	54.0	151.0
	% dentro de Participación de los	77.9%	82.4%	79.5%
	% del total	50.0%	29.5%	79.5%
Alto	Recuento	27	12	39
	Frecuencia esperada	25.0	14.0	39.0
	% dentro de Participación de los	22.1%	17.6%	20.5%
	% del total	14.2%	6.3%	20.5%
Total	Recuento	122	68	190
	% del total	64.2%	35.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.538 <sup>a</sup>	1	.463		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.298	1	.585		
Razón de verosimilitudes	.548	1	.459		
Estadístico exacto de Fisher				.575	.295
Asociación lineal por lineal	.535	1	.464		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.96.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.171) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 117. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	48	25	73
	Frecuencia esperada	46.7	26.3	73.0
	% dentro de Participación de los	38.7%	35.7%	37.6%
	% del total	24.7%	12.9%	37.6%
Alto	Recuento	76	45	121
	Frecuencia esperada	77.3	43.7	121.0
	% dentro de Participación de los	61.3%	64.3%	62.4%
	% del total	39.2%	23.2%	62.4%
Total	Recuento	124	70	194
	% del total	63.9%	36.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.171 <sup>a</sup>	1	.679		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.067	1	.795		
Razón de verosimilitudes	.172	1	.679		
Estadístico exacto de Fisher				.758	.399
Asociación lineal por lineal	.170	1	.680		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 26.34.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (4.204) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 118. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Participación de los niveles medios en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	48	25	73
	Frecuencia esperada	46.0	27.0	73.0
	% dentro de Participación de los	38.1%	33.8%	36.5%
	% del total	24.0%	12.5%	36.5%
Alto	Recuento	77	45	122
	Frecuencia esperada	76.9	45.1	122.0
	% dentro de Participación de los	61.1%	60.8%	61.0%
	% del total	38.5%	22.5%	61.0%
Total	Recuento	126	74	200
	% del total	63.0%	37.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.204 <sup>a</sup>	2	.122
Razón de verosimilitudes	4.115	2	.128
Asociación lineal por lineal	4.152	1	.042
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.85.

Al asociar el indicador **niveles jerárquicos “superiores” (Subsecretario, Jefe de Unidad, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos u homólogo)** con el primer indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM” se obtuvo que:

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.689) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 119. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas		Total
		No	Si	
Medio-Bajo	Recuento	107	41	148
	Frecuencia esperada	109.0	39.0	148.0
	% dentro de Participación de	78.1%	83.7%	79.6%
	% del total	57.5%	22.0%	79.6%
Alto	Recuento	30	8	38
	Frecuencia esperada	28.0	10.0	38.0
	% dentro de Participación de	21.9%	16.3%	20.4%
	% del total	16.1%	4.3%	20.4%
Total	Recuento	137	49	186
	% del total	73.7%	26.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.689 <sup>a</sup>	1	.406		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.389	1	.533		
Razón de verosimilitudes	.714	1	.398		
Estadístico exacto de Fisher				.536	.271
Asociación lineal por lineal	.685	1	.408		
N de casos válidos	186				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10.01.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (2.545) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 120. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas		Total
		No	Si	
Medio-Bajo	Recuento	57	14	71
	Frecuencia esperada	52.3	18.7	71.0
	% dentro de Participación de	40.7%	28.0%	37.4%
	% del total	30.0%	7.4%	37.4%
Alto	Recuento	83	36	119
	Frecuencia esperada	87.7	31.3	119.0
	% dentro de Participación de	59.3%	72.0%	62.6%
	% del total	43.7%	18.9%	62.6%
Total	Recuento	140	50	190
	% del total	73.7%	26.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.545 <sup>a</sup>	1	.111		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.030	1	.154		
Razón de verosimilitudes	2.617	1	.106		
Estadístico exacto de Fisher				.127	.076
Asociación lineal por lineal	2.531	1	.112		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.68.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (6.635) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 121. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas**

ASM que se consideran adecuados en rangos			Participación de niveles superiores en los informes finales de evaluaciones externas		Total
			.00	1.00	
Medio-Bajo		Recuento	59	11	70
		Frecuencia esperada	51.8	18.2	70.0
		% dentro de Participación de	41.5%	22.0%	36.5%
		% del total	30.7%	5.7%	36.5%
Alto		Recuento	82	39	121
		Frecuencia esperada	89.5	31.5	121.0
		% dentro de Participación de	57.7%	78.0%	63.0%
		% del total	42.7%	20.3%	63.0%
Total		Recuento	142	50	192
		% del total	74.0%	26.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.635 <sup>a</sup>	2	.036
Razón de verosimilitudes	7.213	2	.027
Asociación lineal por lineal	.005	1	.944
N de casos válidos	192		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .26.

Al asociar el indicador “Niveles jerárquicos operativos (Enlaces y operativos u homólogo)” con el primer indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM” se obtuvo que al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.009) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 122. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de Tabla aluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	137	11	148
	Frecuencia esperada	136.9	11.1	148.0
	% dentro de Participación de	79.7%	78.6%	79.6%
	% del total	73.7%	5.9%	79.6%
Alto	Recuento	35	3	38
	Frecuencia esperada	35.1	2.9	38.0
	% dentro de Participación de	20.3%	21.4%	20.4%
	% del total	18.8%	1.6%	20.4%
Total	Recuento	172	14	186
	% del total	92.5%	7.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.009 <sup>a</sup>	1	.923		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.009	1	.924		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.575
Asociación lineal por lineal	.009	1	.923		
N de casos válidos	186				

a. 1 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.86.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (3.564) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 123. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos			Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total	
			No	Sí		
Medio-Bajo		Recuento	62	9	71	
		Frecuencia esperada	65.4	5.6	71.0	
		% dentro de Participación de	35.4%	60.0%	37.4%	
		% del total	32.6%	4.7%	37.4%	
Alto		Recuento	113	6	119	
		Frecuencia esperada	109.6	9.4	119.0	
		% dentro de Participación de	64.6%	40.0%	62.6%	
		% del total	59.5%	3.2%	62.6%	
Total						
			Recuento	175	15	190
			% del total	92.1%	7.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.564 <sup>a</sup>	1	.059		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.591	1	.107		
Razón de verosimilitudes	3.426	1	.064		
Estadístico exacto de Fisher				.092	.056
Asociación lineal por lineal	3.545	1	.060		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5.61.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (9.566) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 124. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Participación de niveles operativos en las reuniones de informes finales de evaluación externa		Total
		No	Sí	
Medio-Bajo	Recuento	59	11	70
	Frecuencia esperada	64.5	5.5	70.0
	% dentro de Participación de	33.3%	73.3%	36.5%
	% del total	30.7%	5.7%	36.5%
Alto	Recuento	117	4	121
	Frecuencia esperada	111.5	9.5	121.0
	% dentro de Participación de	66.1%	26.7%	63.0%
	% del total	60.9%	2.1%	63.0%
Total	Recuento	177	15	192
	% del total	92.2%	7.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.566 <sup>a</sup>	2	.008
Razón de verosimilitudes	9.251	2	.010
Asociación lineal por lineal	.831	1	.362
N de casos válidos	192		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .08.

Respecto a la categoría *Estatus de la evaluación externa*, se integró por dos indicadores: *importancia de la evaluación para la sociedad mexicana* y *la importancia de la evaluación externa para los legisladores*.

Respecto al primer indicador “*importancia de la evaluación para la sociedad mexicana*” en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 125. Importancia de la evaluación externa para la sociedad mexicana**

Niveles	Porcentaje válido
Nada importante	3.6
Ligeramente importante	5.1
Poco importante	14.9
Muy importante	59.0
Extremadamente importante	17.4
Total	100 (195 casos)

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, el 76.4% de los funcionarios encuestados considera que la evaluación externa es “muy y extremadamente importante” para la sociedad mexicana como medio para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios. Un 23.6% opinó que la evaluación externa es “poco, ligeramente o nada importante” para la sociedad mexicana.

## Asociación con la variable dependiente

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.091) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 126. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Importancia de la eval para la soc mex en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	35	115	150
	Frecuencia esperada	35.7	114.3	150.0
	% dentro de Importancia de la	77.8%	79.9%	79.4%
	% del total	18.5%	60.8%	79.4%
Alto	Recuento	10	29	39
	Frecuencia esperada	9.3	29.7	39.0
	% dentro de Importancia de la	22.2%	20.1%	20.6%
	% del total	5.3%	15.3%	20.6%
Total	Recuento	45	144	189
	% del total	23.8%	76.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.091 <sup>a</sup>	1	.763		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.008	1	.928		
Razón de verosimilitudes	.090	1	.765		
Estadístico exacto de Fisher				.833	.455
Asociación lineal por lineal	.090	1	.764		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.29.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.396) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 127. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Importancia de la eval para la soc mex en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	15	57	72
	Frecuencia esperada	16.8	55.2	72.0
	% dentro de Importancia de la	33.3%	38.5%	37.3%
	% del total	7.8%	29.5%	37.3%
Alto	Recuento	30	91	121
	Frecuencia esperada	28.2	92.8	121.0
	% dentro de Importancia de la	66.7%	61.5%	62.7%
	% del total	15.5%	47.2%	62.7%
Total	Recuento	45	148	193
	% del total	23.3%	76.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.396 <sup>a</sup>	1	.529		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.205	1	.650		
Razón de verosimilitudes	.400	1	.527		
Estadístico exacto de Fisher				.599	.328
Asociación lineal por lineal	.394	1	.530		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.79.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (6.191) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 128. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Importancia de la evaluación para la sociedad mexicana en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Importancia de la eval para la soc mex en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	24	48	72
	Frecuencia esperada	17.0	55.0	72.0
	% dentro de Importancia de la	52.2%	32.2%	36.9%
	% del total	12.3%	24.6%	36.9%
Alto	Recuento	22	100	122
	Frecuencia esperada	28.8	93.2	122.0
	% dentro de Importancia de la	47.8%	67.1%	62.6%
	% del total	11.3%	51.3%	62.6%
Total	Recuento	46	149	195
	% del total	23.6%	76.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.191 <sup>a</sup>	2	.045
Razón de verosimilitudes	6.260	2	.044
Asociación lineal por lineal	1.086	1	.297
N de casos válidos	195		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .24.

En esta misma categoría se ubica el indicador “*Importancia de la evaluación externa para los legisladores*” que aprueban el presupuesto de programas presupuestarios que son evaluados. En este sentido, el 60.7% de los funcionarios consideraron que la evaluación externa es “muy y extremadamente importante”. Por otro lado, un 39.3% consideró que la evaluación externa es “poco, ligeramente y nada importante” para los legisladores. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 129. Importancia de la evaluación externa para los legisladores**

Niveles	Porcentaje válido
Nada	8.7
Ligeramente	7.7
Poco	23.0
Mucho	49.0
Extremadamente	11.7
Total	100 (196 casos)

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.909) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 130. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	63	88	151
	Frecuencia esperada	60.4	90.6	151.0
	% dentro de Importancia de la	82.9%	77.2%	79.5%
	% del total	33.2%	46.3%	79.5%
Alto	Recuento	13	26	39
	Frecuencia esperada	15.6	23.4	39.0
	% dentro de Importancia de la	17.1%	22.8%	20.5%
	% del total	6.8%	13.7%	20.5%
Total	Recuento	76	114	190
	% del total	40.0%	60.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.909 <sup>a</sup>	1	.340		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.593	1	.441		
Razón de verosimilitudes	.924	1	.336		
Estadístico exacto de Fisher				.366	.222
Asociación lineal por lineal	.904	1	.342		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15.60.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.067) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 131. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	32	41	73
	Frecuencia esperada	28.6	44.4	73.0
	% dentro de Importancia de la	42.1%	34.7%	37.6%
	% del total	16.5%	21.1%	37.6%
Alto	Recuento	44	77	121
	Frecuencia esperada	47.4	73.6	121.0
	% dentro de Importancia de la	57.9%	65.3%	62.4%
	% del total	22.7%	39.7%	62.4%
Total	Recuento	76	118	194
	% del total	39.2%	60.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.067 <sup>a</sup>	1	.302		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.776	1	.378		
Razón de verosimilitudes	1.062	1	.303		
Estadístico exacto de Fisher				.363	.189
Asociación lineal por lineal	1.061	1	.303		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 28.60.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (2.250) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 132. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Importancia de la evaluación externa para los Legisladores en rangos		Total
		Poco, ligeramente y nada importante	Muy y extremadamente importante	
Medio-Bajo	Recuento	33	40	73
	Frecuencia esperada	28.7	44.3	73.0
	% dentro de Importancia de la	42.9%	33.6%	37.2%
	% del total	16.8%	20.4%	37.2%
Alto	Recuento	44	78	122
	Frecuencia esperada	47.9	74.1	122.0
	% dentro de Importancia de la	57.1%	65.5%	62.2%
	% del total	22.4%	39.8%	62.2%
Total	Recuento	77	119	196
	% del total	39.3%	60.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.250 <sup>a</sup>	2	.325
Razón de verosimilitudes	2.590	2	.274
Asociación lineal por lineal	1.098	1	.295
N de casos válidos	196		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .39.

#### 5.4. Factores normativos

Este factor abarcó las preguntas 17 y 18 del Cuestionario e incluyó 2 subcategorías: *contribución del marco normativo en el nivel de uso instrumental de la evaluación externa y a los obstáculos al cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.*

En cuanto al indicador “**contribución del marco normativo que rige el uso de la evaluación externa al mejoramiento del desempeño de los programas**” presupuestarios, según los datos de la siguiente tabla, el mayor porcentaje, con un 44.3% de respuestas, lo obtuvo el nivel “contribuye poco”.

Asimismo, si se consideran de forma conjunta las opiniones “negativas” con los niveles contribuye “poco, ligeramente o nada” el porcentaje se incrementa al 55.7%. Por su parte, el 44.3% de los funcionarios considera que el marco normativo “contribuye mucho o extremadamente” al mejoramiento del desempeño de los programas presupuestarios.

**Tabla 133. Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de los programas**

Niveles	Porcentaje válido
No contribuye	1.6
Contribuye ligeramente	9.9
Contribuye poco	44.3
Contribuye mucho	42.7
Contribuye extremadamente	1.6
Total	100% (192 casos)

## Asociación con la variable dependiente

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (4.597) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 134. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos		Total
		Contribuye poco, ligeramente y nada	Contribuye mucho o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	86	60	146
	Frecuencia esperada	80.1	65.9	146.0
	% dentro de Contribución del	85.1%	72.3%	79.3%
	% del total	46.7%	32.6%	79.3%
Alto	Recuento	15	23	38
	Frecuencia esperada	20.9	17.1	38.0
	% dentro de Contribución del	14.9%	27.7%	20.7%
	% del total	8.2%	12.5%	20.7%
Total	Recuento	101	83	184
	% del total	54.9%	45.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.597 <sup>a</sup>	1	.032		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.846	1	.050		
Razón de verosimilitudes	4.588	1	.032		
Estadístico exacto de Fisher				.044	.025
Asociación lineal por lineal	4.572	1	.032		
N de casos válidos	184				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17.14.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.684) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 135. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos		Total
		Contribuye poco, ligeramente y nada	Contribuye mucho o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	43	27	70
	Frecuencia esperada	38.7	31.3	70.0
	% dentro de Contribución del	41.3%	32.1%	37.2%
	% del total	22.9%	14.4%	37.2%
Alto	Recuento	61	57	118
	Frecuencia esperada	65.3	52.7	118.0
	% dentro de Contribución del	58.7%	67.9%	62.8%
	% del total	32.4%	30.3%	62.8%
Total	Recuento	104	84	188
	% del total	55.3%	44.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.684 <sup>a</sup>	1	.194		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.313	1	.252		
Razón de verosimilitudes	1.694	1	.193		
Estadístico exacto de Fisher				.226	.126
Asociación lineal por lineal	1.675	1	.196		
N de casos válidos	188				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 31.28.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (35.392) es mayor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 136. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Contribución del marco normativo al mejoramiento del desempeño de programas en rangos		Total
		Contribuye poco, ligeramente y nada	Contribuye mucho o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	58	11	69
	Frecuencia esperada	38.5	30.5	69.0
	% dentro de Contribución del	54.2%	12.9%	35.9%
	% del total	30.2%	5.7%	35.9%
Alto	Recuento	47	73	120
	Frecuencia esperada	66.9	53.1	120.0
	% dentro de Contribución del	43.9%	85.9%	62.5%
	% del total	24.5%	38.0%	62.5%
Total	Recuento	107	85	192
	% del total	55.7%	44.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35.932 <sup>a</sup>	2	.000
Razón de verosimilitudes	38.604	2	.000
Asociación lineal por lineal	.110	1	.740
N de casos válidos	192		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.33.

Con respecto a la subcategoría “**obstáculos que existen para que se cumplan al 100% los ASM comprometidos**” se observó que el 24% de los funcionarios encuestados considera que “el uso de los mismos términos de referencia para distintos programas” es el principal problema. En segunda instancia se ubicó a “la preocupación de cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa” con un 23% de los funcionarios. En tercer lugar, destacó “la mala comunicación que existe entre los responsables de los programas, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras de la evaluación con un 18%. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 137. Principales obstáculos para el cumplimiento de los ASM**

Obstáculos	Porcentaje (%)
1. El uso de los mismos términos de referencia para distintos programas (rigidez de los términos de referencia)	40.0
2. La preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa	39.5
3. La mala comunicación entre los responsables de los programas, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras	30.5
4. La Duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)	26.0
5. La contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)	19.0
6. La no existencia de sanciones e incentivos	15.5

**Asociación con la variable dependiente:**

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre el indicador “el uso de los mismos términos de referencia para distintos programas (rigidez de los términos de referencia)”, con el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.267) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 138. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Términos de Referencia)**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Rigidez de los Terminos de Referencia		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	65	86	151
	Frecuencia esperada	63.6	87.4	151.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	81.3%	78.2%	79.5%
	% del total	34.2%	45.3%	79.5%
Alto	Recuento	15	24	39
	Frecuencia esperada	16.4	22.6	39.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	18.8%	21.8%	20.5%
	% del total	7.9%	12.6%	20.5%
Total	Recuento	80	110	190
	% del total	42.1%	57.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.267 <sup>a</sup>	1	.605		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.112	1	.738		
Razón de verosimilitudes	.269	1	.604		
Estadístico exacto de Fisher				.717	.371
Asociación lineal por lineal	.266	1	.606		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.42.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.024) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 139. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Terminos de Referencia)**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Rigidez de los Terminos de Referencia		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	31	42	73
	Frecuencia esperada	30.5	42.5	73.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	38.3%	37.2%	37.6%
	% del total	16.0%	21.6%	37.6%
Alto	Recuento	50	71	121
	Frecuencia esperada	50.5	70.5	121.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	61.7%	62.8%	62.4%
	% del total	25.8%	36.6%	62.4%
Total	Recuento	81	113	194
	% del total	41.8%	58.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.024 <sup>a</sup>	1	.876		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.000	1	.995		
Razón de verosimilitudes	.024	1	.876		
Estadístico exacto de Fisher				.882	.497
Asociación lineal por lineal	.024	1	.876		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 30.48.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.163) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 140. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y el uso de los mismos términos de referencia (Rigidez de los Terminos de Referencia)**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Rigidez de los Terminos de Referencia		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	29	44	73
	Frecuencia esperada	30.3	42.7	73.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	34.9%	37.6%	36.5%
	% del total	14.5%	22.0%	36.5%
Alto	Recuento	52	70	122
	Frecuencia esperada	50.6	71.4	122.0
	% dentro de Rigidez de los Terminos de	62.7%	59.8%	61.0%
	% del total	26.0%	35.0%	61.0%
Total	Recuento	83	117	200
	% del total	41.5%	58.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.163 <sup>a</sup>	2	.922
Razón de verosimilitudes	.163	2	.922
Asociación lineal por lineal	.001	1	.975
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.08.

En cuanto al segundo indicador “**La preocupación por cumplir con los tiempos y formas establecidos por las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**”, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.608) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 141. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	64	87	151
	Frecuencia esperada	59.6	91.4	151.0
	% dentro de Preocupación por	85.3%	75.7%	79.5%
	% del total	33.7%	45.8%	79.5%
Alto	Recuento	11	28	39
	Frecuencia esperada	15.4	23.6	39.0
	% dentro de Preocupación por	14.7%	24.3%	20.5%
	% del total	5.8%	14.7%	20.5%
Total	Recuento	75	115	190
	% del total	39.5%	60.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.608 <sup>a</sup>	1	.106		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.048	1	.152		
Razón de verosimilitudes	2.697	1	.101		
Estadístico exacto de Fisher				.141	.075
Asociación lineal por lineal	2.594	1	.107		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15.39.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (2.916) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 142. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	35	38	73
	Frecuencia esperada	29.4	43.6	73.0
	% dentro de Preocupación por	44.9%	32.8%	37.6%
	% del total	18.0%	19.6%	37.6%
Alto	Recuento	43	78	121
	Frecuencia esperada	48.6	72.4	121.0
	% dentro de Preocupación por	55.1%	67.2%	62.4%
	% del total	22.2%	40.2%	62.4%
Total	Recuento	78	116	194
	% del total	40.2%	59.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.916 <sup>a</sup>	1	.088		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.423	1	.120		
Razón de verosimilitudes	2.902	1	.088		
Estadístico exacto de Fisher				.098	.060
Asociación lineal por lineal	2.901	1	.089		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29.35.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.113) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 143. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Preocupación por cumplir con tiempos y formas establecidos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	31	42	73
	Frecuencia esperada	28.8	44.2	73.0
	% dentro de Preocupación por	39.2%	34.7%	36.5%
	% del total	15.5%	21.0%	36.5%
Alto	Recuento	47	75	122
	Frecuencia esperada	48.2	73.8	122.0
	% dentro de Preocupación por	59.5%	62.0%	61.0%
	% del total	23.5%	37.5%	61.0%
Total	Recuento	79	121	200
	% del total	39.5%	60.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.113 <sup>a</sup>	2	.573
Razón de verosimilitudes	1.189	2	.552
Asociación lineal por lineal	.900	1	.343
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.98.

En cuanto al tercer indicador “**la mala comunicación entre los responsables de los programas, los evaluadores externos y las dependencias coordinadoras**”, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.671) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.84), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 144. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	49	102	151
	Frecuencia esperada	46.9	104.1	151.0
	% dentro de Mala comunicación entre	83.1%	77.9%	79.5%
	% del total	25.8%	53.7%	79.5%
Alto	Recuento	10	29	39
	Frecuencia esperada	12.1	26.9	39.0
	% dentro de Mala comunicación entre	16.9%	22.1%	20.5%
	% del total	5.3%	15.3%	20.5%
Total	Recuento	59	131	190
	% del total	31.1%	68.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.671 <sup>a</sup>	1	.413		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.391	1	.532		
Razón de verosimilitudes	.689	1	.406		
Estadístico exacto de Fisher				.445	.269
Asociación lineal por lineal	.668	1	.414		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12.11.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.034) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 145. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	22	51	73
	Frecuencia esperada	22.6	50.4	73.0
	% dentro de Mala comunicación entre	36.7%	38.1%	37.6%
	% del total	11.3%	26.3%	37.6%
Alto	Recuento	38	83	121
	Frecuencia esperada	37.4	83.6	121.0
	% dentro de Mala comunicación entre	63.3%	61.9%	62.4%
	% del total	19.6%	42.8%	62.4%
Total	Recuento	60	134	194
	% del total	30.9%	69.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.034 <sup>a</sup>	1	.853		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.001	1	.980		
Razón de verosimilitudes	.034	1	.853		
Estadístico exacto de Fisher				.874	.492
Asociación lineal por lineal	.034	1	.854		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22.58.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (2.394) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 146. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Mala comunicación entre las Dependencias coordinadoras de la Evaluación		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	27	46	73
	Frecuencia esperada	22.3	50.7	73.0
	% dentro de Mala comunicación entre	44.3%	33.1%	36.5%
	% del total	13.5%	23.0%	36.5%
Alto	Recuento	33	89	122
	Frecuencia esperada	37.2	84.8	122.0
	% dentro de Mala comunicación entre	54.1%	64.0%	61.0%
	% del total	16.5%	44.5%	61.0%
Total	Recuento	61	139	200
	% del total	30.5%	69.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.394 <sup>a</sup>	2	.302
Razón de verosimilitudes	2.381	2	.304
Asociación lineal por lineal	.424	1	.515
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.53.

En cuanto al cuarto indicador “La duplicidad de funciones entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)”, al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.939) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 147. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación		Total
		Si	No	
Medio-Bajo	Recuento	34	117	151
	Frecuencia esperada	38.1	112.9	151.0
	% dentro de duplicidad de	70.8%	82.4%	79.5%
	% del total	17.9%	61.6%	79.5%
Alto	Recuento	14	25	39
	Frecuencia esperada	9.9	29.1	39.0
	% dentro de duplicidad de	29.2%	17.6%	20.5%
	% del total	7.4%	13.2%	20.5%
Total	Recuento	48	142	190
	% del total	25.3%	74.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.939 <sup>a</sup>	1	.086		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.273	1	.132		
Razón de verosimilitudes	2.781	1	.095		
Estadístico exacto de Fisher				.100	.068
Asociación lineal por lineal	2.924	1	.087		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.85.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.165) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 148. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	22	51	73
	Frecuencia esperada	18.8	54.2	73.0
	% dentro duplicidad de funciones entre	44.0%	35.4%	37.6%
	% del total	11.3%	26.3%	37.6%
Alto	Recuento	28	93	121
	Frecuencia esperada	31.2	89.8	121.0
	% dentro de duplicidad de	56.0%	64.6%	62.4%
	% del total	14.4%	47.9%	62.4%
Total	Recuento	50	144	194
	% del total	25.8%	74.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.165 <sup>a</sup>	1	.280		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.828	1	.363		
Razón de verosimilitudes	1.151	1	.283		
Estadístico exacto de Fisher				.311	.181
Asociación lineal por lineal	1.159	1	.282		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18.81.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.510) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 149. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Duplicidad de funciones entre dependencias coordinadoras de la evaluación		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	21	52	73
	Frecuencia esperada	19.0	54.0	73.0
	% dentro de Obsta cumplimiento de los	40.4%	35.1%	36.5%
	% del total	10.5%	26.0%	36.5%
Alto	Recuento	30	92	122
	Frecuencia esperada	31.7	90.3	122.0
	% dentro de Obsta cumplimiento de los	57.7%	62.2%	61.0%
	% del total	15.0%	46.0%	61.0%
Total	Recuento	52	148	200
	% del total	26.0%	74.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.510 <sup>a</sup>	2	.775
Razón de verosimilitudes	.511	2	.775
Asociación lineal por lineal	.136	1	.712
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.30.

En cuanto al quinto indicador “la contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación (CONEVAL, SFP y SHCP)” al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (0.301) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 150. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	29	122	151
	Frecuencia esperada	27.8	123.2	151.0
	% dentro de contraposición de	82.9%	78.7%	79.5%
	% del total	15.3%	64.2%	79.5%
Alto	Recuento	6	33	39
	Frecuencia esperada	7.2	31.8	39.0
	% dentro de contraposición de	17.1%	21.3%	20.5%
	% del total	3.2%	17.4%	20.5%
Total	Recuento	35	155	190
	% del total	18.4%	81.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.301 <sup>a</sup>	1	.583		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.101	1	.751		
Razón de verosimilitudes	.312	1	.577		
Estadístico exacto de Fisher				.651	.386
Asociación lineal por lineal	.299	1	.584		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7.18.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.614) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 151. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	16	57	73
	Frecuencia esperada	13.9	59.1	73.0
	% dentro de la contraposición de prioridades	43.2%	36.3%	37.6%
	% del total	8.2%	29.4%	37.6%
Alto	Recuento	21	100	121
	Frecuencia esperada	23.1	97.9	121.0
	% dentro de la contraposición de prioridades	56.8%	63.7%	62.4%
	% del total	10.8%	51.5%	62.4%
Total	Recuento	37	157	194
	% del total	19.1%	80.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.614 <sup>a</sup>	1	.433		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.354	1	.552		
Razón de verosimilitudes	.606	1	.436		
Estadístico exacto de Fisher				.455	.274
Asociación lineal por lineal	.611	1	.434		
N de casos válidos	194				
a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13.92.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.106) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 152. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Contraposición de prioridades entre las dependencias coordinadoras de la evaluación externa**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Contraposición de prioridades		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	13	60	73
	Frecuencia esperada	13.9	59.1	73.0
	% dentro de contraposición de	34.2%	37.0%	36.5%
	% del total	6.5%	30.0%	36.5%
Alto	Recuento	24	98	122
	Frecuencia esperada	23.2	98.8	122.0
	% dentro de contraposición de	63.2%	60.5%	61.0%
	% del total	12.0%	49.0%	61.0%
Total	Recuento	38	162	200
	% del total	19.0%	81.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.106 <sup>a</sup>	2	.948
Razón de verosimilitudes	.107	2	.948
Asociación lineal por lineal	.008	1	.930
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .95.

En cuanto al sexto indicador “La no existencia de sanciones o incentivos” al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (2.673) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 153. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Ausencia de sanciones e incentivos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	28	123	151
	Frecuencia esperada	24.6	126.4	151.0
	% dentro de ausencia de	90.3%	77.4%	79.5%
	% del total	14.7%	64.7%	79.5%
Alto	Recuento	3	36	39
	Frecuencia esperada	6.4	32.6	39.0
	% dentro de ausencia de	9.7%	22.6%	20.5%
	% del total	1.6%	18.9%	20.5%
Total	Recuento	31	159	190
	% del total	16.3%	83.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.673 <sup>a</sup>	1	.102		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.937	1	.164		
Razón de verosimilitudes	3.080	1	.079		
Estadístico exacto de Fisher				.144	.076
Asociación lineal por lineal	2.659	1	.103		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.36.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (3.074) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 154. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Ausencia de sanciones e incentivos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	16	57	73
	Frecuencia esperada	11.7	61.3	73.0
	% dentro de Obstáculos al	51.6%	35.0%	37.6%
	% del total	8.2%	29.4%	37.6%
Alto	Recuento	15	106	121
	Frecuencia esperada	19.3	101.7	121.0
	% dentro de Obstáculos al	48.4%	65.0%	62.4%
	% del total	7.7%	54.6%	62.4%
Total	Recuento	31	163	194
	% del total	16.0%	84.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.074 <sup>a</sup>	1	.080		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.406	1	.121		
Razón de verosimilitudes	2.992	1	.084		
Estadístico exacto de Fisher				.105	.062
Asociación lineal por lineal	3.058	1	.080		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11.66.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.266) es menor al valor de la tabla con dos grados de libertad y un 5% de significancia (5.99), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 155. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la ausencia de sanciones e incentivos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Ausencia de sanciones e incentivos		Total
		Sí	No	
Medio-Bajo	Recuento	13	60	73
	Frecuencia esperada	11.3	61.7	73.0
	% dentro de ausencia de	41.9%	35.5%	36.5%
	% del total	6.5%	30.0%	36.5%
Alto	Recuento	18	104	122
	Frecuencia esperada	18.9	103.1	122.0
	% dentro de ausencia de	58.1%	61.5%	61.0%
	% del total	9.0%	52.0%	61.0%
Total	Recuento	31	169	200
	% del total	15.5%	84.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.266 <sup>a</sup>	2	.531
Razón de verosimilitudes	2.022	2	.364
Asociación lineal por lineal	1.035	1	.309
N de casos válidos	200		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .78.

### 5.5. Factores de la calidad

Este factor abarcó las preguntas de las 19 a la 22 del Cuestionario. Dichas preguntas están relacionadas con cuatro indicadores: relevancia, claridad, precisión y factibilidad de las recomendaciones.

En cuanto a la *relevancia*, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 156. Relevancia de las recomendaciones de evaluaciones externas**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca son relevantes	1.0
Algunas veces son relevantes	15.5
Pocas veces son relevantes	33.7
Muchas veces son relevantes	44.6
Siempre son relevantes	5.2
Total	100.0 (193 casos)

Si se analiza la tabla anterior se observa que un 44.6% de los funcionarios públicos considera que las recomendaciones realizadas por los evaluadores externos “muchas veces son relevantes”. Sin embargo, si se concentran las opiniones “negativas”, que integraría los niveles “pocas veces, algunas veces o nunca relevantes”, respecto a este indicador el porcentaje se incrementa a un 50.3% del total de funcionarios. Asimismo, si se concentran las opiniones “positivas”, que integraría los niveles “muchas veces y siempre son relevantes”, el porcentaje se incrementa a un 49.8%, del total de funcionarios.

## Asociación con la variable dependiente

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (5.823) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 157. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos		Total
		Pocas, algunas veces o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	82	67	149
	Frecuencia esperada	75.3	73.7	149.0
	% dentro de Relevancia de las	86.3%	72.0%	79.3%
	% del total	43.6%	35.6%	79.3%
Alto	Recuento	13	26	39
	Frecuencia esperada	19.7	19.3	39.0
	% dentro de Relevancia de las	13.7%	28.0%	20.7%
	% del total	6.9%	13.8%	20.7%
Total	Recuento	95	93	188
	% del total	50.5%	49.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.823 <sup>a</sup>	1	.016		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4.987	1	.026		
Razón de verosimilitudes	5.909	1	.015		
Estadístico exacto de Fisher				.019	.012
Asociación lineal por lineal	5.792	1	.016		
N de casos válidos	188				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19.29.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.00) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 158. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos		Total
		Pocas, algunas veces o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	36	36	72
	Frecuencia esperada	36.0	36.0	72.0
	% dentro de Relevancia de las	37.5%	37.5%	37.5%
	% del total	18.8%	18.8%	37.5%
Alto	Recuento	60	60	120
	Frecuencia esperada	60.0	60.0	120.0
	% dentro de Relevancia de las	62.5%	62.5%	62.5%
	% del total	31.3%	31.3%	62.5%
Total	Recuento	96	96	192
	% del total	50.0%	50.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.000 <sup>a</sup>	1	1.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	0.000	1	1.000		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.559
Asociación lineal por lineal	0.000	1	1.000		
N de casos válidos	192				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 36.00.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (22.160) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 159. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Relevancia de las recomendaciones de los evaluadores externos en rangos		Total
		Pocas, algunas veces o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	52	20	72
	Frecuencia esperada	36.2	35.8	72.0
	% dentro de Relevancia de las	53.6%	20.8%	37.3%
	% del total	26.9%	10.4%	37.3%
Alto	Recuento	45	76	121
	Frecuencia esperada	60.8	60.2	121.0
	% dentro de Relevancia de las	46.4%	79.2%	62.7%
	% del total	23.3%	39.4%	62.7%
Total	Recuento	97	96	193
	% del total	50.3%	49.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.160 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	20.781	1	.000		
Razón de verosimilitudes	22.758	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	22.045	1	.000		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35.81.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En cuanto al indicador *claridad de las recomendaciones* que emiten los evaluadores externos, en la siguiente tabla se muestran los datos obtenidos:

**Tabla 160. Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca son claras	1.5
Algunas veces son claras	12.4
Pocas veces son claras	27.3
Muchas veces son claras	53.1
Siempre son claras	5.7
Total	100.0 (194 casos)

Según la tabla anterior, el 53.1% de los funcionarios públicos consideran que las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas “muchas veces son claras”, es decir, que están redactadas de forma comprensible para cualquier lector. Si se integra el nivel “siempre son claras”, que podrían juntos considerarse como las opiniones “positivas”, el porcentaje se incrementa a 58.8% del total. En cuanto a las opiniones “negativas”, que integraría los niveles “pocas veces, algunas veces y nunca son claras”, el porcentaje de funcionarios que opinaron en este sentido es del 41.2%.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones que se seleccionan como ASM”, se observa que dichos indicadores no están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (3.461) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 161. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos		Total
		Pocas, algunas o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	67	83	150
	Frecuencia esperada	61.9	88.1	150.0
	% dentro de Claridad de las	85.9%	74.8%	79.4%
	% del total	35.4%	43.9%	79.4%
Alto	Recuento	11	28	39
	Frecuencia esperada	16.1	22.9	39.0
	% dentro de Claridad de las	14.1%	25.2%	20.6%
	% del total	5.8%	14.8%	20.6%
Total	Recuento	78	111	189
	% del total	41.3%	58.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.461 <sup>a</sup>	1	.063		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.815	1	.093		
Razón de verosimilitudes	3.583	1	.058		
Estadístico exacto de Fisher				.070	.045
Asociación lineal por lineal	3.442	1	.064		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16.10.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (0.01) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 162. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos		Total
		Pocas, algunas o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	30	43	73
	Frecuencia esperada	29.9	43.1	73.0
	% dentro de Claridad de las	38.0%	37.7%	37.8%
	% del total	15.5%	22.3%	37.8%
Alto	Recuento	49	71	120
	Frecuencia esperada	49.1	70.9	120.0
	% dentro de Claridad de las	62.0%	62.3%	62.2%
	% del total	25.4%	36.8%	62.2%
Total	Recuento	79	114	193
	% del total	40.9%	59.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.001 <sup>a</sup>	1	.971		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.001	1	.971		
Estadístico exacto de Fisher				1.000	.545
Asociación lineal por lineal	.001	1	.971		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29.88.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (18.662) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 163. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Claridad de las recomendaciones de las evaluaciones externas en rangos		Total
		Pocas, algunas o nunca	Muchas veces o siempre	
Medio-Bajo	Recuento	44	28	72
	Frecuencia esperada	29.7	42.3	72.0
	% dentro de Claridad de las	55.0%	24.6%	37.1%
	% del total	22.7%	14.4%	37.1%
Alto	Recuento	36	86	122
	Frecuencia esperada	50.3	71.7	122.0
	% dentro de Claridad de las	45.0%	75.4%	62.9%
	% del total	18.6%	44.3%	62.9%
Total	Recuento	80	114	194
	% del total	41.2%	58.8%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.662 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	17.380	1	.000		
Razón de verosimilitudes	18.704	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	18.566	1	.000		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29.69.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

En cuanto a la *precisión de las recomendaciones*, en la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos:

**Tabla 164. Precisión de las recomendaciones**

Niveles	Porcentaje válido
Nada precisas	1.5
Ligeramente precisas	18.5
Poco precisas	42.6
Muy precisas	35.9
Extremadamente precisas	1.5
Total	100.0 (195 casos)

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, se observa que el 42.6% de los funcionarios perciben que las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas son “poco precisas”, es decir, que no establecen los medios concretos para atender dichas recomendaciones. Cabe destacar que, si se analizan de forma conjunta las opiniones que se podrían considerar “negativas”, el porcentaje se incrementa al 62.6%. Por su parte, el 35.9% de los funcionarios consideró que son “muy precisas” y se suman las opiniones “positivas” el porcentaje sería del 37.4%.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (9.265) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 165. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Precisión de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muy o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	102	49	151
	Frecuencia esperada	93.8	57.2	151.0
	% dentro de Precisión de las	86.4%	68.1%	79.5%
	% del total	53.7%	25.8%	79.5%
Alto	Recuento	16	23	39
	Frecuencia esperada	24.2	14.8	39.0
	% dentro de Precisión de las	13.6%	31.9%	20.5%
	% del total	8.4%	12.1%	20.5%
Total	Recuento	118	72	190
	% del total	62.1%	37.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.265 <sup>a</sup>	1	.002		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	8.173	1	.004		
Razón de verosimilitudes	9.020	1	.003		
Estadístico exacto de Fisher				.003	.002
Asociación lineal por lineal	9.217	1	.002		
N de casos válidos	190				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14.78.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.126) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 166. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Precisión de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muy o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	49	24	73
	Frecuencia esperada	45.5	27.5	73.0
	% dentro de Precisión de las	40.5%	32.9%	37.6%
	% del total	25.3%	12.4%	37.6%
Alto	Recuento	72	49	121
	Frecuencia esperada	75.5	45.5	121.0
	% dentro de Precisión de las	59.5%	67.1%	62.4%
	% del total	37.1%	25.3%	62.4%
Total	Recuento	121	73	194
	% del total	62.4%	37.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.126 <sup>a</sup>	1	.289		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	.825	1	.364		
Razón de verosimilitudes	1.135	1	.287		
Estadístico exacto de Fisher				.359	.182
Asociación lineal por lineal	1.120	1	.290		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 27.47.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (19.192) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 167. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Precisión de las recomendaciones en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Precisión de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muy o extremadamente	
Medio-Bajo	Recuento	60	13	73
	Frecuencia esperada	45.7	27.3	73.0
	% dentro de Precisión de las	49.2%	17.8%	37.4%
	% del total	30.8%	6.7%	37.4%
Alto	Recuento	62	60	122
	Frecuencia esperada	76.3	45.7	122.0
	% dentro de Precisión de las	50.8%	82.2%	62.6%
	% del total	31.8%	30.8%	62.6%
Total	Recuento	122	73	195
	% del total	62.6%	37.4%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.192 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	17.876	1	.000		
Razón de verosimilitudes	20.389	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	19.094	1	.000		
N de casos válidos	195				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 27.33.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, en cuanto a la *factibilidad de implementación* de las recomendaciones emitidas por los evaluadores externos la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

**Tabla 168. Factibilidad implementación de las recomendaciones**

Niveles	Porcentaje válido
Nunca son factibles	.5
Pocas veces son factibles	15.5
Algunas veces son factibles	54.1
Muchas veces son factibles	28.4
Siempre son factibles	1.5
Total	100.0 (194 casos)

El 54.1% del total de funcionarios opinaron que las recomendaciones emitidas por los evaluadores son “algunas veces factibles”. Sin embargo, si se integran las opiniones “negativas”, de algunas veces, pocas veces y nunca son factibles de implementarse en un plazo razonable, el porcentaje se incrementa al 70.1%. Asimismo, si se integran las opiniones “positivas”, de muchas veces y siempre son factibles, el porcentaje es del 29.9%.

***Asociación con la variable dependiente:***

Al aplicar el estadístico “Chi-cuadrado” entre este indicador y el indicador de la variable dependiente “porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM”, se observa que dichos indicadores si están asociados, debido a que el valor de  $X^2$  (4.593) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 169. Relación entre el Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos**

Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM en rangos		Factibilidad de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	111	39	150
	Frecuencia esperada	105.6	44.4	150.0
	% dentro de Factibilidad de las	83.5%	69.6%	79.4%
	% del total	58.7%	20.6%	79.4%
Alto	Recuento	22	17	39
	Frecuencia esperada	27.4	11.6	39.0
	% dentro de Factibilidad de las	16.5%	30.4%	20.6%
	% del total	11.6%	9.0%	20.6%
Total	Recuento	133	56	189
	% del total	70.4%	29.6%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.593 <sup>a</sup>	1	.032		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3.788	1	.052		
Razón de verosimilitudes	4.368	1	.037		
Estadístico exacto de Fisher				.048	.028
Asociación lineal por lineal	4.569	1	.033		
N de casos válidos	189				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11.56.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Asimismo, al asociar este indicador con el segundo indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se concluyen”, se obtuvo que estos dos indicadores no están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (1.394) es menor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se acepta la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 170. Relación entre el Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos**

Porcentaje de ASM que se concluyen en rangos		Factibilidad de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	54	18	72
	Frecuencia esperada	50.4	21.6	72.0
	% dentro de Factibilidad de las	40.0%	31.0%	37.3%
	% del total	28.0%	9.3%	37.3%
Alto	Recuento	81	40	121
	Frecuencia esperada	84.6	36.4	121.0
	% dentro de Factibilidad de las	60.0%	69.0%	62.7%
	% del total	42.0%	20.7%	62.7%
Total	Recuento	135	58	193
	% del total	69.9%	30.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.394 <sup>a</sup>	1	.238		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1.037	1	.308		
Razón de verosimilitudes	1.416	1	.234		
Estadístico exacto de Fisher				.260	.154
Asociación lineal por lineal	1.387	1	.239		
N de casos válidos	193				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.64.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Finalmente, al asociar este indicador con el tercer indicador de la variable dependiente, “Porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, se obtuvo que estos dos indicadores si están asociados debido a que el valor de  $X^2$  (13.969) es mayor al valor de la tabla con un grado de libertad y un 5% de significancia (3.8415), por lo que se rechaza la hipótesis nula “de que las variables son independientes”. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 171. Relación entre el porcentaje de ASM que se consideran adecuados en rangos y la Factibilidad de las recomendaciones en rangos**

ASM que se consideran adecuados en rangos		Factibilidad de las recomendaciones en rangos		Total
		Poco, ligeramente o nada	Muchas veces y siempre	
Medio-Bajo	Recuento	62	10	72
	Frecuencia esperada	50.5	21.5	72.0
	% dentro de Factibilidad de las	45.6%	17.2%	37.1%
	% del total	32.0%	5.2%	37.1%
Alto	Recuento	74	48	122
	Frecuencia esperada	85.5	36.5	122.0
	% dentro de Factibilidad de las	54.4%	82.8%	62.9%
	% del total	38.1%	24.7%	62.9%
Total	Recuento	136	58	194
	% del total	70.1%	29.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.999 <sup>a</sup>	1	.000		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	12.810	1	.000		
Razón de verosimilitudes	15.108	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	13.926	1	.000		
N de casos válidos	194				

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.53.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

**Variable dependiente: Uso instrumental de la evaluación externa**

Para medir esta variable se consideraron 3 indicadores: El porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas por los funcionarios públicos como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), un segundo indicador fue el porcentaje de ASM que se concluyen y el último indicador fue el porcentaje de ASM seleccionados que se consideran “adecuados” para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios.

1. En cuanto al indicador “**El Porcentaje de recomendaciones emitidas por los evaluadores externos que son seleccionadas como ASM**” en la siguiente tabla se puede observar que el mayor porcentaje de las respuestas de los funcionarios, con un 55.5%, se ubicó en el nivel “medio”.

Sin embargo, si se realizara una concentración de opiniones “negativas” es decir, integrando los funcionarios que opinaron en los niveles “bajo” y “medio” (mismos que concentran los porcentajes del 0 al 75% de las recomendaciones que son seleccionadas como ASM), el porcentaje se incrementa al 76%. En el caso de las opiniones “positivas” el porcentaje se mantiene en un 19.5%<sup>47</sup>.

**Tabla 172. Porcentaje de recomendaciones seleccionadas como ASM**

<b>Niveles</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Del 0 al 25%	20.0
Del 25.01 al 75%	55.5
Del 75.01 al 100%	19.5
Total	100% (200 casos)

---

<sup>47</sup> De acuerdo con los datos obtenidos en el Cuestionario se decidió que se elaborarían 3 niveles de uso instrumental de la evaluación externa: del 0 al 25% “bajo”, del 25.01 al 75% “medio”, y del 75.01 al 100% “alto”. Aunque para elaborar el análisis de los datos se elaboraron dos rangos de uso: uno “medio-bajo” que consideró un porcentaje de uso del 0 al 75% y otro rango “alto” que consideró los porcentajes de uso del 75.01 al 100%.

Asimismo, del análisis realizado se obtuvieron los siguientes datos:

- Un 76% de los funcionarios públicos señala que se seleccionan un nivel de recomendaciones como ASM “medio-bajo”. Estas cifras se confirman con los datos del Coneval respecto a que el porcentaje de selección de recomendaciones como ASM fue del 46% para el periodo 2012-2013.

***Possible explicación a los hallazgos:***

- El 68.4% de los funcionarios que manifestaron participar en la selección de ASM, tienen niveles jerárquicos “medios” (Directores, Subdirectores de área y Jefes de Departamento o sus equivalentes), los cuales no siempre cuentan con la capacidad de decisión para seleccionar un mayor porcentaje de recomendaciones que pueden comprometer el logro de los objetivos individuales de las Unidades Responsables (UR) de los programas.
- Finalmente, los operadores de programa consideran a la evaluación externa una actividad que genera cargas extras de trabajo, un 43.9%, y que desvía de las actividades sustantivas al personal de los programas presupuestarios, por lo que rechazarán el mayor número de recomendaciones que implique una mayor inversión de tiempo que los distraiga del cumplimiento de su propio Programa Operativo Anual (POA).

2. En cuanto al indicador **“Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que se cumplen al 100%”**, el 60.5% de los funcionarios públicos manifestó que se concluye un nivel “Alto” (más del 75%) de los ASM comprometidos por las dependencias y entidades.

**Tabla 173. Porcentaje de ASM que se concluyen**

Niveles	Porcentaje válido
Del 0% al 25%	14.5
Del 25%.01 al 75%	22.0
Del 75.01% al 100%	60.5
Total	100% (200 casos)

Asimismo, del análisis realizado se obtuvieron los siguientes datos:

- El promedio de conclusión de los ASM es del 72%, lo cual indicaría un nivel “medio-bajo”.
- Aunque el 60.5% de los funcionarios señalan que se concluyen un nivel “Alto” de ASM (más del 75%), datos obtenidos del Coneval, del mes de marzo del 2015, muestran que el nivel de conclusión promedio de los ASM entre el 2010 y 2014 fue del 66%, lo que reforzaría la idea planteada en este proyecto de tesis de que el nivel de uso instrumental de la evaluación externa es “medio-bajo”.

3. Finalmente, en cuanto al indicador **“Porcentaje de ASM seleccionados que se consideran “adecuados” para mejorar el desempeño de los programas presupuestarios”**, en la siguiente tabla se muestra que el 60% de los funcionarios encuestados considera que los ASM seleccionados son “muy adecuados” para mejorar el desempeño de los programas. Otro porcentaje importante, un 25.5%, considera que los ASM seleccionados son “poco adecuados”. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 174. Porcentaje de ASM adecuados para mejorar el desempeño de los programas**

Niveles	Porcentaje válido
Nada adecuados	.5
Ligeramente adecuados	10.5
Poco adecuados	25.5
Muy adecuados	60.0
Extremadamente adecuados	1.0
Total	100% (200)

***Posible explicación a los hallazgos:***

- Respecto a los indicadores “porcentaje de ASM que concluyen” y “porcentaje de ASM que se consideran adecuados”, si se considera que alrededor del 50% de los funcionarios que respondieron el Cuestionario son de nivel jerárquico “medio” (Directores, Subdirectores de área y Jefes de Departamento o sus equivalentes), los cuales señalan que seleccionan (un 59%) e implementan ASM (57%) dentro de las dependencias y entidades, pareciera “lógico” que afirmen que el porcentaje de cumplimiento de los ASM es “alto”, y que los ASM seleccionan sean “muy adecuados”, ya que éstos perciben en las preguntas “una medición de su desempeño personal”. Sin embargo, de acuerdo con cifras del CONEVAL a marzo del 2015, el nivel de cumplimiento promedio de los ASM entre 2010 y 2014 fue del 66%.

**Apéndice 6. Costo de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México, periodo 2008-2013.**

<b>Costo de la evaluación externa de programas presupuestarios federales en México, periodo 2007-2013. (pesos)</b>	
<b>Presupuesto ejercido por el CONEVAL</b>	1,074,697,822.49
<b>Presupuesto ejercido por Dependencias y Entidades en programas evaluados externamente entre 2007 y 2013.</b>	325,390,877.31
<b>Suma</b>	<b>1,400,088,699.80</b>
<p>Fuente: Elaboración propia con base en diversas solicitudes de información a dependencias y entidades federales y al Coneval.</p> <p>El costo es aproximado, ya que no todas las dependencias y/o entidades respondieron la solicitud de información que se les realizó.</p>	

**Apéndice 7. Concentrado del número de evaluaciones, según el tipo, periodo 2007-2013<sup>48</sup>**

<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Número</b>	<b>Proporción con respecto al total</b>
<b>Diseño</b>	134	8%
<b>Consistencia y Resultados</b>	230	14%
<b>Desempeño</b>	0	0%
<b>Específica de Desempeño</b>	1,143	68%
<b>Procesos</b>	19	1%
<b>Específica</b>	82	5%
<b>Complementaria</b>	51	3%
<b>Impacto</b>	13	1%
<b>Estratégica</b>	9	1%
<b>Totales</b>	1,681*	100%

Fuente: Elaboración propia con base en Base de datos del CONEVAL y el Programa Anual de Evaluación 2007-2013.

\*Esta cifra no coincide con la obtenida de la base de datos del CONEVAL de alrededor de 2,700 evaluaciones realizadas en el periodo 2007-2013, debido a que se eliminaron los documentos que al analizarlos hacían referencia a: opiniones de las dependencias, fichas de monitoreo y evaluación, evaluaciones realizadas al CONEVAL, entre otros.

<sup>48</sup> Es importante señalar que esta cifra no coincide con la reportada por el CONEVAL, ya que en la base de datos de esa dependencia se integran dentro del apartado “evaluaciones” conceptos como “opinión de la dependencia”,