



*Programa Anual de Evaluación 2021*

## **Evaluación Específica**

Evaluación Específica del Centro de  
Capacitación y Desarrollo

---

Secretaría de Educación del Estado de Durango







# inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

*Programa Anual de Evaluación 2021*

## **Evaluación Específica**

Evaluación Específica del Centro de  
Capacitación y Desarrollo

---

Secretaría de Educación del Estado de Durango



Evaluación Específica del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Educación del Estado de Durango.

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango  
Blvd. de las Rosas #151  
Fraccionamiento Jardines de Durango  
C.P. 34200  
Durango, Durango

Citación sugerida:  
Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Evaluación Específica del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Educación del Estado de Durango: Inevap, 2021.

# DIRECTORIO

## INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

**Consejo General** **Emiliano Hernández Camargo**  
Consejero

**Isaura Leticia Martos González**  
Consejera

**Francisco Antonio Vázquez Sandoval**  
Consejero

**Coordinaciones** **Karla Gabriela Chávez Verdín**  
Coordinadora de Administración y  
Finanzas

**Fátima Citlali Cisneros Güereca**  
Coordinadora de  
Vinculación

**Sergio Humberto Chávez Arreola**  
Coordinador de la Política de  
Evaluación

**Omar Ravelo Rivera**  
Coordinador de Seguimiento de la  
Evaluación

**Rafael Rodríguez Vázquez**  
Coordinador de Investigación y  
Proyectos Especiales

**Equipo técnico de  
la evaluación** Omar Ravelo Rivera  
Yulia Lizeth Rodríguez Martínez  
Daniel Frayre Larreta



## Resumen Ejecutivo

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el organismo constitucional autónomo encargado de realizar y coordinar las evaluaciones de las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, los órganos constitucionales autónomos, los municipios y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango. El propósito del Inevap es generar información para mejorar las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad.

En 1998, se consolidó el programa de capacitación con la creación del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADE), órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED), como un instrumento técnico de capacitación de los trabajadores de apoyo y de asistencia a la educación, que desplegara su trabajo de acuerdo con los métodos modernos y técnicos de la administración, bajo la conducción y desempeño docente de verdaderos profesionales de las materias y actividades que se imparten en la Secretaría.

La distribución del recurso estatal asignado para la operación del CECADE durante el 2020 fue de \$640,000.00, con una población total atendida de 4,292, de los cuales, 1,393 fueron de perfil administrativo, 787 con funciones de servicios, 752 con perfil de profesionista, 700 fueron parte del equipo directivo y de supervisión de la SEED; mientras que, los 660 restantes con funciones técnicas.

### *Hallazgos*

**El CECADE adopta estrategias e instrumentos capaces de atender su mandato mediante una lógica causal o teoría del cambio.** Con base en la información proporcionada por el CECADE, no se identificó la problemática central que el CECADE desea abatir a través de su objetivo de creación.

Una intervención debe partir de un diagnóstico posterior a su creación, con el fin de orientar acciones específicas para dar solución a una problemática central. En este sentido, es importante mencionar que, el Decreto de creación del CECADE sí menciona un diagnóstico contenido en cinco puntos básicos; sin embargo, dicho documento tendría como situación un análisis de más de 20 años de antigüedad, es decir, estaría desactualizado a la fecha.

Por otro lado, el CECADE tiene identificadas y documentadas las características de su población beneficiaria a través de las vertientes de participación y de la documentación de los cursos; sin embargo, no se cuantifica ni se hace distinción entre su población potencial y objetivo.

El CECADE cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), etapa final de la Metodología del Marco lógico (MML). Esta Matriz define el propósito como la acción de

tener a su personal capacitado, y no el efecto que desea lograr en el personal a través de las capacitaciones.

Asimismo, dado que el bien o producto que produce el CECADE es actualizar, capacitar y adiestrar al personal de la SEED. Su lógica causal cita una relación con impartir cursos de capacitación, actualización, profesionalización y especialización, así como la creación de URC con el objetivo de contribuir a la mejora del desempeño de las funciones administrativas y a la adecuada atención del servicio en la SEED.

Finalmente, el equipo evaluador identifica que el CECADE sí cuenta con un modelo de lógica causal y tiene como instrumento la MIR. Dentro de esta Matriz se identifican los supuestos asociados a cada uno de los objetivos establecidos en cada uno de sus niveles; sin embargo, el no tener una clara definición del propósito dentro de esta, puede generar confusión en el cambio esperado que se pretende adquirir una vez que el personal es capacitado

**El CECADE cuenta con criterios e instrumentos para desplegar su estrategia de capacitación.** El CECADE, en el marco de sus acciones prioritarias, contempla el diseño y puesta en marcha de un programa permanente de capacitación, formación continua y profesionalización del personal administrativo, manual y de servicios y profesionistas, sin dejar de lado, la etapa de inducción para los nuevos ingresos. Este programa ha permitido fortalecer la perspectiva de que el personal administrativo y asistencia a la educación sean capaces de desarrollar sus habilidades en distintos espacios del quehacer público estatal.

Una vez que se concluye con la impartición de los cursos, el CECADE aplica una encuesta de satisfacción a los cuadros técnicos y administrativos de la SEED con el fin de realizar un análisis de variables que permitan comprender el comportamiento del aprovechamiento de cada uno de los cursos.

El CECADE cuenta con documentación de cada uno de sus cursos:

- Las cartas descriptivas de los cursos a impartir en un plan de capacitación sí hacen explícito su objetivo principal y específico; asimismo, se realiza el desglose de temas y subtemas, recursos didácticos, tiempo (mínimos de 40 horas por curso) y los elementos de evaluación.
- Las fichas técnicas sí exponen el desglose de los temas, subtemas, estrategias didácticas, recursos didácticos, materiales y bibliografía empleadas.
- Las guías de instrucción de cada curso detallan el desarrollo de los cursos por sesiones, la temática que se impartirá en cada sesión, las actividades a desarrollar, la metodología pedagógica que se empleará, los recursos y materiales didácticos que se usarán.
- Las rúbricas de evaluación detallan las actividades, prácticas, cuestionarios, práctica final y otros elementos que se evaluarán en el desarrollo de cada curso.



**El CECADE conoce e identifica las fortalezas y desafíos de la capacitación al personal administrativo.** Existe la posibilidad de que un riesgo se pueda presentar en un momento determinado y que pueda afectar significativamente los objetivos establecidos desde la etapa de planeación en el CECADE. Esto puede dar aparición desde el diseño del Programa hasta que entra en operación el mismo y este concluye.

Una estrategia interesante para que el análisis de riesgos en el CECADE y que esta a su vez tenga alto impacto en su efectividad ya una vez implementado lo antes mencionado, es la asignación de un responsable que sea el que coordine esta administración, monitoreando periódicamente cada uno de los riesgos detectados en tiempo, evitando así su materialización.

Posterior a lo mencionado, fue posible identificar un instrumento de identificación e riesgos estandarizado por el CECADE, en donde se pueden apreciar variables de importancia como:

- Nivel de decisión;
- Factor;
- Descripción-clasificación-tipo;
- Posibles riesgos identificados, y
- Valoración (grado de impacto y probabilidad de ocurrencia).

Los riesgos que fueron posible identificar con la información proporcionada por el CECADE, son los siguientes:

- I. No capacitar al personal que participa en carrera administrativa en los tiempos que marca el programa, lo que significa quedar sin el incremento salarial de acuerdo con su nivel promocional horizontal;
- II. No cumplir con las metas programadas en la MIR y con las condiciones generales de trabajo maracas en los pliegos petitorios anuales, y
- III. Incumplimiento con el Reglamento Interior de Trabajo de la SEED, así como del decreto de creación del CECADE.

#### *Propuesta de recomendaciones y observaciones*

El informe de evaluación concluye con una serie de observaciones y recomendaciones derivadas de los hallazgos de la evaluación, con lo cual, en caso de atenderse, contribuirán a una mejor gestión del CECADE que se reflejará en un mayor beneficio para el personal de la SEED.

Dentro de las acciones de mejora que puede implementar se destacan:

- Fortalecer la MML del servicio de capacitación del CECADE;
- Diseñar una estrategia de cobertura y focalización de capacitación;
- Fortalecer la evaluación diagnóstica del CECADE;
- Homologar criterios en las convocatorias de participación a cursos de capacitación del CECADE.

- Acreditar los cursos de capacitación a través del Formato DC-3;
- Desarrollar nuevas variables de control (ID) adicional a las ya existentes;
- Reforzar el instrumento de identificación de riesgos; y
- Documentar y estandarizar el proceso integral de capacitación con las innovaciones implementadas.

Para cada una de las recomendaciones se especifican acciones puntuales para dar cumplimiento. La decisión sobre qué opciones implementar es exclusiva de los gestores del CECADE. La presente evaluación documenta los retos y oportunidades de la operación del Centro, su utilidad estará en función del uso de los resultados contenidos en este documento.

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	7
Siglas y acrónimos.....	12
Glosario .....	13
Introducción.....	14
Características de la intervención.....	16
Evaluación.....	20
I. Logística de la intervención.....	20
II. Estrategia de capacitación al personal administrativo.....	27
III. Desafíos del CECADE y de la estrategia de capacitación.....	55
Propuestas de recomendaciones y observaciones.....	63
Conclusiones y valoración final.....	66
Referencias.....	69
Ficha de la evaluación.....	71
Anexos .....	73
Anexo 1. Carrera Administrativa y sus vertientes de participación.....	73
Anexo 2. Lógica causal del CECADE.....	79
Anexo 3. Instrumento de evaluación diagnóstica para conocer el nivel de competencias, 2020.....	81
Anexo 4. Convocatorias e inscripción a los cursos del CECADE, 2020 .....	87
Anexo 5. Contenido del programa de capacitación del CECADE, 2020.....	90
Anexo 6. Población atendida por el CECADE.....	94
Anexo 7. Encuesta de satisfacción y sus principales resultados, 2020.....	97
Anexo 8. Indicadores del CECADE .....	100

## Siglas y acrónimos

<b>ASF</b>	Administración Superior de la Federación
<b>CECACE</b>	Centro de Capacitación y Desarrollo
<b>CECATI</b>	Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial
<b>Coneval</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<b>ICE</b>	Inversión por servidor público capacitado
<b>ID</b>	Indicador de desempeño
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores para Resultados
<b>MML</b>	Metodología del Marco Lógico
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>SED</b>	Sistema Estatal de Educación
<b>SEED</b>	Secretaría de Educación del Estado de Durango
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>SNTE</b>	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública
<b>TCC</b>	Tasa de Cobertura
<b>TdR</b>	Términos de Referencia (TdR)
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación
<b>URC</b>	Unidades Regionales de Capacitación

## Glosario

<b>Análisis de gabinete</b>	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del programa o fondo sujeto a evaluación.
<b>Carrera administrativa</b>	El funcionario o servidor público de carrera administrativa quien ingrese mediante un concurso público y supere las pruebas de evaluación y luego es nombrado para desempeñar un cargo de carácter permanente clasificado de carrera y con previsión presupuestaria.
<b>Cuarta Vertiente. Profesionistas</b>	Son aquellos que necesitan acreditar que poseen un título profesional debidamente registrado, para desempeñar el puesto en el que fueron nombrados.
<b>Diagnóstico</b>	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
<b>Evaluación</b>	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
<b>Hallazgo</b>	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos que pueden ser fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.
<b>Indicadores</b>	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o grupo de enfoque atendido, derivados de la implementación de una intervención pública.
<b>Primera Vertiente. Administrativos</b>	Son los trabajadores que desempeñan una función administrativa en apoyo a la actividad educativa.
<b>Propuesta de recomendaciones y observaciones</b>	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones, cuyo propósito es contribuir a la mejora.
<b>Segunda Vertiente. Técnicos</b>	Son los trabajadores que desempeñan una función específica de acuerdo al tipo de nombramiento.  Son los trabajadores que se desempeñan en las siguientes funciones:
<b>Tercera Vertiente. Manuales y de servicios</b>	a) Mantenimiento de muebles e inmuebles. b) Aseo. c) Elaboración de alimentos. d) Traslado.

## Introducción

México se encuentra frente al reto de hacer conciencia y considerar la formación profesional como uno de los temas esenciales para su desarrollo y progreso que permita incidir en el desarrollo integral de sus ciudadanos, como personas que se integran a la sociedad y forman parte de ella en la convivencia armoniosa, en el fomento de los valores y en el respeto a los demás. Para el alcance de este anhelo, la educación representa la vía por la que se puede lograr acceder a una sociedad equitativa, reducir las desigualdades y el analfabetismo, fortalecer los valores, lograr el bienestar social y mejorar la calidad de vida del país. Por eso se han elaborado y reformado artículos constitucionales que permitan acceder a una educación que dé respuesta a las necesidades actuales de ciencia, progreso y bienestar social.

De acuerdo con artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Fracción XII, se tiene como objetivo *«garantizar la capacitación y formación continua del magisterio del país, así como del personal directivo y de supervisión escolar, con el fin de contribuir a su profesionalización y al desarrollo de competencias docentes, incluidas las referidas al aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicación»*.

Por su parte, a nivel local, el artículo 12 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Estado de Durango en su fracción XIII hace mención de *«diseñar e implementar, de acuerdo con dicho Reglamento y con otros lineamientos específicos, programas para la superación, capacitación y desarrollo del personal adscrito a su respectiva unidad orgánica»*.

En este contexto, el mejoramiento constante es el signo del nuevo milenio, ya que impacta tanto a las organizaciones privadas como a las públicas que enfrentan la necesidad de adaptar e innovar sus marcos de actuación, a fin de ser más eficaces y cumplir de mejor manera los fines que representa.

El estado de Durango no se encuentra ajeno a los cambios y transformaciones que exige la sociedad, la reforma del estado y de la administración pública, requieren de procesos modernizadores que involucren no sólo el cambio jurídico y tecnológico, también se precisa incorporar al elemento humano en este proceso transformador, ya que ahora el servidor público es al mismo tiempo impulsor y objeto del cambio, así como factor protagónico de una nueva cultura de la administración pública más eficiente y cercana al ciudadano, lo que propicia el desarrollo integral de la sociedad.

Uno de los retos del Gobierno de Durango es fomentar la superación permanente del personal administrativo, técnico, de servicios y profesionistas de la SEED, a través de cursos de capacitación, actualización, adiestramiento y profesionalización, que contribuyan al mejoramiento de la calidad y el logro de la eficiencia en los servicios de las instalaciones educativas.

Mediante esta superación se pretende elevar la calidad y el nivel en la prestación de los servicios administrativos y de asistencia, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores al servicio de la educación, lo que permitirá movilidad salarial y laboral dentro de su propia categoría, manteniendo vigente el derecho escalafonario de los trabajadores, lo que constituye un reconocimiento y estímulo a su valiosa participación dentro del servicio administrativo, técnico, manual y profesional de asistencia a la educación; iniciativa que constituye un paso firme hacia la modernización educativa estatal.

En este sentido, la presente evaluación es llevada a cabo de acuerdo con lo establecido en los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Presupuestarios en el Estado de Durango vigentes, ya que estos establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de evaluación establecidas en la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango.

Dicho informe pretende expresar y dar a conocer observaciones y hallazgos que derivan de la Evaluación Específica del CECADE del ejercicio fiscal 2020. El documento en mención se elaboró tomando como base metódica los Términos de Referencia (TdR) y empleando la información proporcionada por el CECADE, a través de un análisis de gabinete, así como del intercambio de información entre los actores involucrados.

El análisis de la evaluación consta de tres secciones donde se da respuesta a preguntas de investigación, además de la presente introducción, alcance de la evaluación, descripción del Programa, conclusiones, recomendaciones y anexos.

La primera sección busca responder a la justificación de la lógica de la intervención; la segunda sección busca analizar las estrategias de capacitación al personal administrativo; mientras que la última sección busca conocer los principales desafíos del CECADE y de la estrategia de capacitación implementada.

Finalmente, se efectúa un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para concluir con una serie de elementos enmarcados en la propuesta de recomendaciones y observaciones. Todo esto con la finalidad de generar mediante la utilización de criterios técnicos y evidencia, información relevante, útil y oportuna para mejorar la toma de decisiones.

Existe una motivación explícita a que la evaluación genere un proceso de aprendizaje alrededor el cumplimiento del mandato y objetivos del CECADE. La coordinación refiere que la evaluación sirva, más bien, como instrumento de rendición de cuentas y que oriente hacia una siguiente etapa en la vida del Centro *«convertirse en institución que forme y certifique con programas más profesionalizantes»*.

### Características de la intervención

Con antecedentes en 1998, uno de los objetivos estratégicos del Gobierno de la República fue elevar el potencial productivo de la fuerza laboral del país, tanto en el sector público como en el sector privado, mediante la formación y la capacitación técnica de los recursos humanos laborales, a fin de alcanzar un crecimiento sostenido de la productividad y de los ingresos del trabajador. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000 proponía un incremento cuantitativo y cualitativo en materia de capacitación laboral, por medio de la estrategia de vincular sistemáticamente la planta productiva y la comunidad educativa, mediante el establecimiento de un sistema nacional de normas de competencia laboral para dar respuesta a la demanda actual y previsible del mundo de trabajo; asimismo, proponía reflexionar y adecuar los programas de formación laboral que hicieran posible la alternancia de estudio y trabajo durante toda la vida del trabajador.

Para esto, se consolidó el programa de capacitación con la creación del CECADE, órgano desconcentrado de la SEED, como un instrumento técnico de capacitación de los trabajadores de apoyo y de asistencia a la educación, que desplegara su trabajo de acuerdo con los métodos modernos y técnicos de la administración, bajo la conducción y desempeño docente de verdaderos profesionales de las materias y actividades que se imparten en la Secretaría. Dicha creación se realizó mediante decreto administrativo en el Periódico Oficial del Estado de Durango, con fecha del 3 de mayo de 1998.

A nivel local, uno de los cuatro objetivos fundamentales del Programa Educativo de Durango 2016-2022, es lograr la eficiencia del Sistema Estatal de Educación (SED); con un enfoque global de la administración pública referente a todas las áreas de servicios que presta dicho sistema.

Por lo que se refiere a los servicios educativos, tanto la Ley de Educación del Estado de Durango, como el Reglamento Interior de la SEED en congruencia con el Decreto de creación del CECADE, prevén las estrategias, mecanismos e instrumentos técnicos y pedagógicos para la capacitación, profesionalización y desarrollo permanente de los trabajadores administrativos, técnicos, manuales y de servicios, y profesionistas adscritos a los diferentes centros de trabajo que conforman el SED con las condiciones generales de trabajo del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y de los Lineamientos Generales para Carrera Administrativa. Con la capacitación laboral de estos trabajadores, a través de cursos, talleres, diplomados y especialidades se pretende fomentar la superación permanente de todos los servidores públicos que laboran en las áreas de servicios administrativos, técnico, manual y de servicios, así como profesionistas de la SEED, mediante de programas de capacitación adiestramiento y actualización en modalidades presencial, línea, mixto y autogestivo, que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio y al logro de la eficiencia de las instituciones educativas.

En este sentido, el objetivo principal del CECADE es *«actualizar, capacitar y adiestrar a los cuadros administrativos, técnicos, deservicios y profesionistas de la SEED y de sus*



*organismos descentralizados y desconcentrados, para alcanzar y mantener su profesionalización y superación continua para la mejora del servicio» (ver figura 1).*

**Figura 1.**  
**Objetivo, misión y visión del CECADE**



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el CECADE.

El CECADE inicia el despliegue de su programa de capacitación por medio de convocatorias congruentes con la detección de necesidades del instrumento diagnóstico. Luego, los cursos son impartidos por personal del CECADE o por instancias técnicas más especializadas; usualmente, el personal de Centro imparte cursos de desarrollo humano, mientras que, instancias como los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) han sido elegidas para impartir los cursos de la vertiente 3. Manuales y de Servicio, tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.**  
**Vertientes de participación de Carrera Administrativa**

Nombre	Definición
<b>Primera Vertiente. Administrativos</b>	Trabajadores que desempeñan una función administrativa en apoyo a la actividad educativa.
<b>Segunda Vertiente. Técnicos</b>	Trabajadores que desempeñan una función específica de acuerdo con el tipo de nombramiento.
<b>Tercera Vertiente. Manuales y de Servicio</b>	Trabajadores que se desempeñan en las siguientes funciones: mantenimiento de muebles e inmuebles, aseo, elaboración de alimentos, y traslado.
<b>Cuarta Vertiente. Profesionistas</b>	Son aquellos que necesitan acreditar que poseen un título profesional debidamente registrado, para desempeñar el puesto en el que fueron nombrados.

Fuente: Elaboración propia con información de Carrera Administrativa, disponible en: <http://educacion.durango.gob.mx/carrera-administrativa/>

En el **Anexo 1** se visualiza más información con respecto al tema de carrera administrativa y las categóricas y puesto por cada vertiente de participación.

Los cursos integrados en el programas de capacitación del CECADE deben tener una duración mínima de 40 horas, y existen mecanismos para verificar y validar la acreditación de los programas de estudio, la integración de evidencias de capacitación por los educandos y la evaluación respectiva para acreditar el curso.

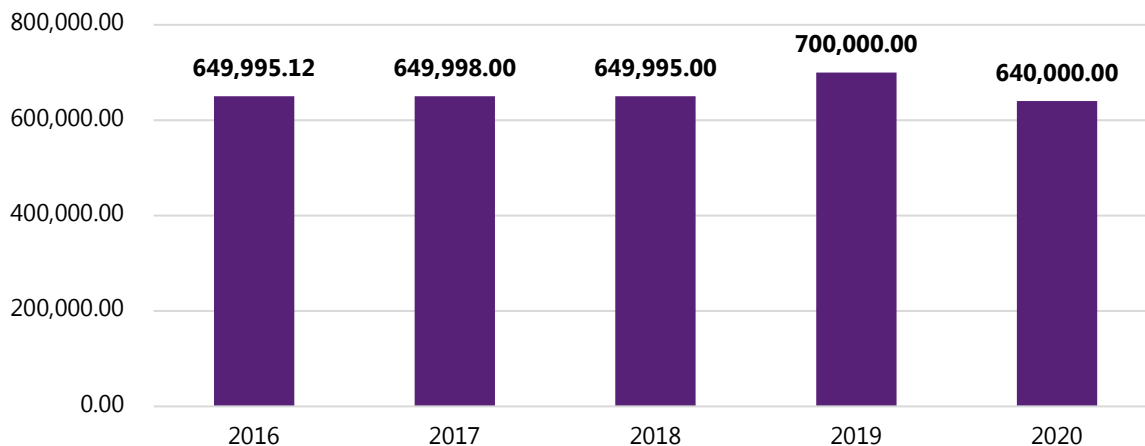
En un inicio, y de acuerdo con lo establecido por el Decreto de creación, el CECADE solo realizaba actividades en sus instalaciones en el municipio de Nombre de Dios y ocasionalmente en otros sitios donde se consideraba pertinente instrumentar sus programas de capacitación. Actualmente, dicho municipio sigue siendo la sede; sin embargo, se ha optado por realizar las capacitaciones en la capital, o bien, a través de plataformas digitales en la modalidad «en línea».

En este sentido, para enfrentar la pandemia por COVID-19, la coordinación del CECADE ha migrado su estrategia de capacitación a un esquema virtual. Esta modalidad le ha permitido al Centro ampliar su cobertura y el número de participantes sustantivamente; sin embargo, el Centro ha detectado debilidades digitales en algunos de los participantes, por lo que este ha respondido con asesoría para brindarles facilidades.

La operación del CECADE contribuye a uno de los objetivos contemplados en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2016-2022, del Eje 2 «*Gobierno con sentido humano y social*» al Objetivo 18 «*administración eficiente de los recursos humanos*». Así como al objetivo 4.5 «*desarrollar programas de atención de acuerdo con lo estipulado en la Reforma Educativa, para capacitar a los docentes en cuanto a su promoción y permanencia, así como al personal administrativo*» del Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Durango 2017-2022.

**Gráfica 1.**  
**Presupuesto destinado al CECADE, 2016-2020**

Pesos

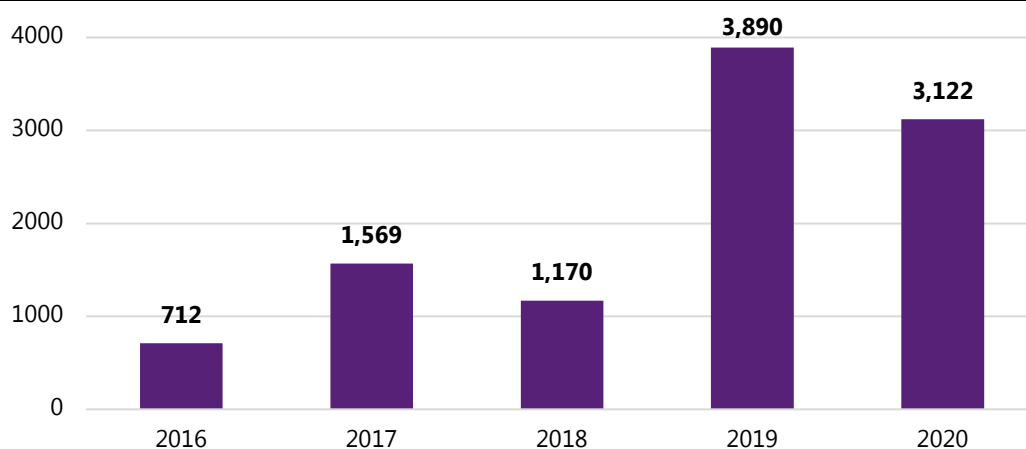


Fuente: Elaboración propia con información de la estadística histórica de presupuesto (2016-2020) del CECADE.

La distribución del recurso estatal asignado para la operación del CECADE durante el 2019 fue de \$700,000.00; mientras que, para el ejercicio fiscal 2020 fue de \$640,000.00, es decir, una aportación menor de \$60,000.00 en el 2020 con respecto al anterior. En la Gráfica 1 se puede observar que la tendencia del presupuesto en los últimos 5 años se ha mantenido en \$650,000.00, aproximadamente.

Como se muestra en la Gráfica 2, el año con mayor número de personas capacitadas que participaron en carrera administrativa tanto del subsistema federal como estatal, fue en el 2019 con 3,890, siendo este el año con mayor presupuesto en los últimos 5 años; seguido del año 2020 con 3,122.

**Gráfica 2.**  
**Personal capacitado través del CECADE, 2016-2020**  
Número de personas



Nota: No se identificó información con respecto al número de personal capacitado que no participan en carrera administrativa.

El número de capacitados en el año 2020 no coincide con la reportada en el Informe de Actividades 2020 del CECADE, la cual informa un total de 4,292 capacitados durante dicho año.

Fuente: Elaboración propia con información de la estadística histórica de presupuesto (2016-2020) e Informe de Actividades 2020 del CECADE.

La tendencia en el número de personas capacitadas en los últimos dos años supone que cada vez se está optimizando el presupuesto destinado al CECADE, ya que el 2020 se capacitó aproximadamente más del 50% con respecto a los capacitados en el 2018, y el presupuesto fue menor en el 2020, con respecto a ese.

## Evaluación

### I. Logística de la intervención

#### 1. ¿El CECADE identifica la cadena causal que la conecta con los resultados esperados de la capacitación?

Una intervención pública se construye a partir de la aceptación de ciertas relaciones de causalidad que muestran lo que los gobiernos asumen que sucederá al intervenir. De esta manera, la lógica causal presenta los vínculos entre la intervención y sus resultados esperados que, consistentes con los supuestos y riesgos asociados explican la intervención y cómo es que contribuye a resolver el problema público que la justifica.

En este sentido, con base en la información proporcionada por el CECADE, el equipo evaluador no identificó la problemática central que el Centro desea abatir a través de su objetivo de creación; si bien, en el «*Decreto Administrativo que crea el Centro de Capacitación y Desarrollo*» se menciona lo que posiblemente podrían ser causas y efectos asociados al problema social:

*«con la capacitación laboral de los trabajadores clasificados como de apoyo y de asistencia a la educación, se ha pretendido eliminar vicios administrativos como el burocratismo, el uso irracional del tiempo, la baja o deficiente productividad y otros fenómenos negativos que se dan en el sector público»*

Asimismo, dentro del documento en mención se especifica lo siguiente:

*«que es un objetivo estratégico del Gobierno de la Republica [...] elevar el potencial productivo de la fuerza laboral del país [...] mediante la formación y capacitación técnica de los recursos humanos laborales, a fin de alcanzar el crecimiento sostenido de la productividad y los ingresos del trabajador. Al reconocer las limitaciones, aun se tiene está problemática [...]»*

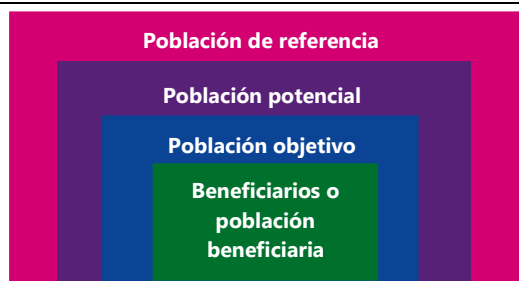
Lo anterior supone que, la problemática que pretende abatir el CECADE es la «*baja productividad laboral y los bajos ingresos del trabajador*»; sin embargo, no existe claridad de que dicha suposición sea la correcta.

Asimismo, aun cuando se identifica el origen del CECADE a través de la definición de causas y efectos descritos en su documento normativo, no se visualiza un diagnóstico en la que se defina el problema social, sus principales causas y efectos asociados. Una intervención debe partir de un diagnóstico posterior a su creación, con el fin de orientar acciones específicas para dar solución a una problemática central. En este sentido, es importante mencionar que, el Decreto de creación del CECADE sí menciona un diagnóstico contenido en cinco puntos básicos; sin embargo, dicho documento tendría como situación un análisis de más de 20 años de antigüedad, es decir, estaría desactualizado a la fecha.

Por lo tanto, el «*problema*» o «*situación problemática*» se refiere entonces a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población. De ahí que la identificación del problema busca también conocer ¿quiénes presentan el problema?, es

decir, la población afectada o también denominada población potencial para ser atendida por una intervención. De tal manera que, aun cuando el CECADE sí tiene identificadas y documentadas las características de su población beneficiaria a través de las vertientes de participación y de la documentación de los cursos, no se cuantifica ni se hace distinción entre su población potencial y objetivo. En dicho sentido, identificar, e inclusive cuantificar, la población afectada o potencial facilita la definición del problema (Figura 2).

**Figura 2.**  
**Cuantificación de la población afectada**



Fuente: Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Pública (SHCP).

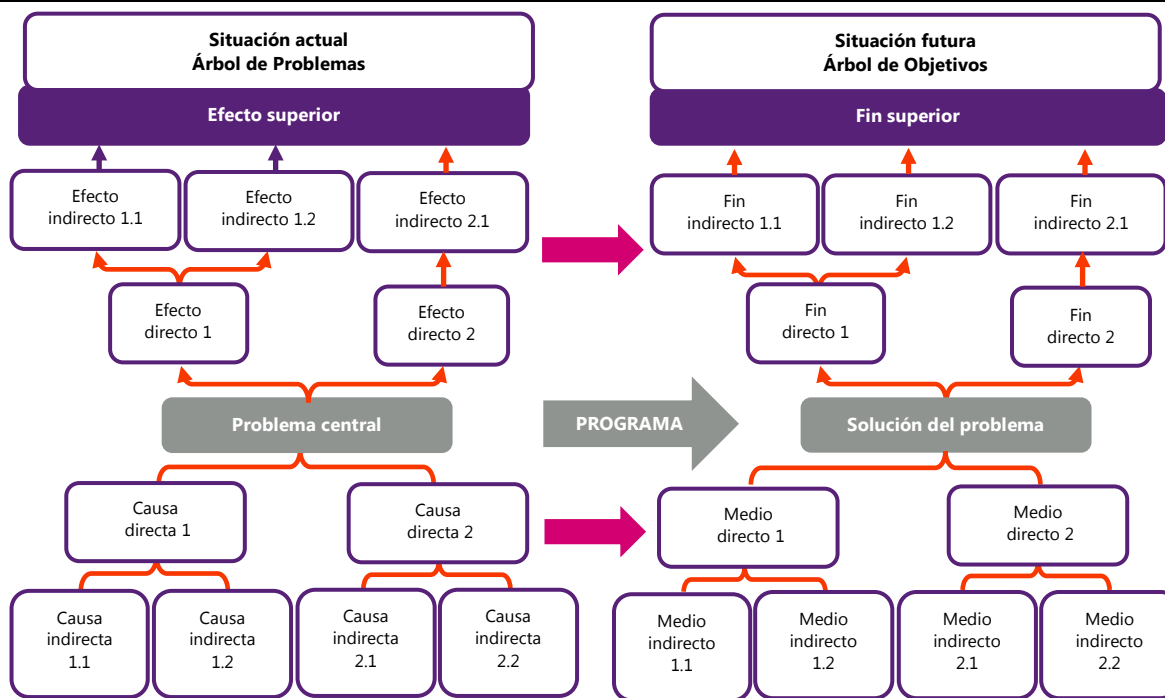
Partiendo de lo anterior, el equipo evaluador considera pertinente la implementación de la MML para la elaboración del documento diagnóstico, donde además se incluya la definición y cuantificación específica de sus poblaciones. A continuación se muestran las etapas de dicha metodología, así como la formulación del Árbol de Problemas y de Objetivos.

**Figura 3.**  
**Etapas de la Metodología del Marco Lógico**

- 1** La definición de una problemática que el Programa pretende resolver pues finalmente un Programa sólo se justifica ante la existencia de una situación negativa que merece atención o resolución.
- 2** Así mismo, una vez planteado el problema, se hace necesario analizarlo. Esto significa construir un árbol de problemas, donde se definan sus causas y efectos.
- 3** Con el árbol de problemas, se plantea un árbol de objetivos o soluciones, con los medios necesarios para solucionar el problema y los fines que se derivan de dicha solución.
- 4** Con base en el árbol de objetivos se aborda el análisis de las distintas alternativas de solución al problema principal.
- 5** ¿Cuál es el objetivo? ¿En qué consiste? ¿Para qué se utiliza?
- 6** Finalmente, con la alternativa más visible se construye la MIR. Ello implica:
  1. Definir objetivos, y restablecer claramente su alineación con objetivos superiores.
  2. Establecer indicadores y metas.
  3. Determinar las fuentes de información
  4. Describir los riesgos asociados a la intervención

Fuente: Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP.

**Figura 4.**  
**Formulación del Árbol de Problemas y Objetivos**



Fuente: Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP.

A través de la elaboración de un diagnóstico, el CECADE podrá definir, caracterizar, y dimensionar el problema o necesidad pública que se pretende abatir, así como la definición y cuantificación específica de su población potencial y objetivo.

Por otro lado, si bien, no se identifica un diagnóstico de la problemática actual, el CECADE sí cuenta con una MIR, etapa final de la MML. Esta Matriz define el Propósito del CECADE como:

*«figuras administrativas y de servicios de la Secretaría de Educación del Estado de Durango capacitadas»*

La definición de propósito por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) dicta que es *«el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa. En el árbol de objetivos, el propósito corresponde al objetivo central»*.

En este sentido, este debe responder a la pregunta **¿qué cambio deseo lograr en la población objetivo?**<sup>1</sup> por tanto, se parte de una situación no deseada hacia una deseada para dicha población.

<sup>1</sup> Se entiende por población objetivo a la población que el programa tiene planeado o programado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa.

Para construir el propósito, es necesario identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr. La estructura para redactar el propósito es:

*«población objetivo + el efecto obtenido»*

Por lo tanto, en seguimiento al propósito definido en la MIR del CECACE, este solamente hace referencia a la acción de tener a su personal capacitado, y no el efecto que desea lograr en el personal a través de las capacitaciones.

Considerando el objetivo principal del Centro, y la definición de propósito mencionado en párrafos anteriores, el propósito podría ser más específico y claro, tal como se recomienda a continuación:

*«figuras administrativas y de servicios de la Secretaría de Educación del Estado de Durango mantienen su profesionalización y adecuada atención del servicio educativo»*

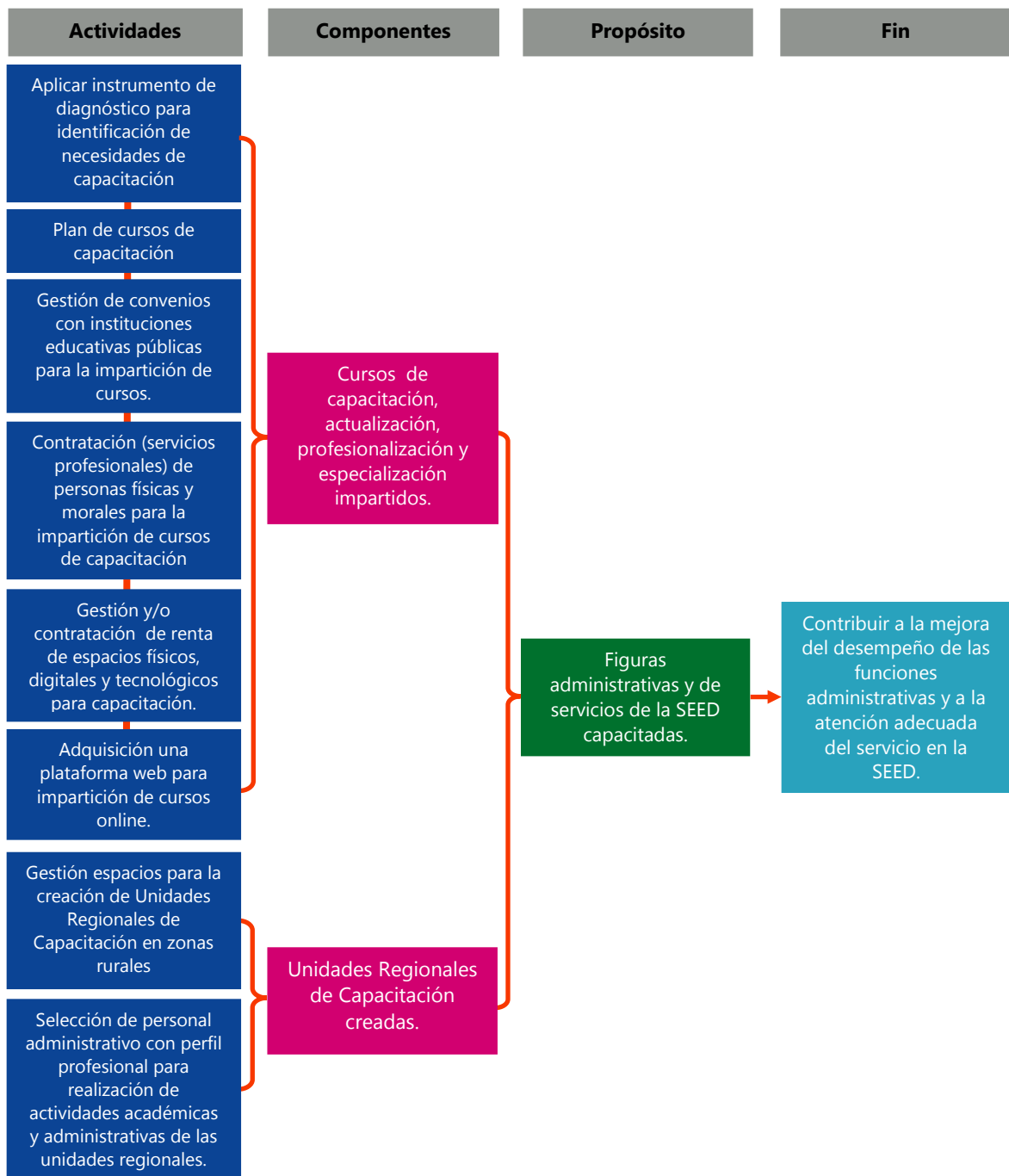
Dado que el bien o producto que produce el CECACE es actualizar, capacitar y adiestrar al personal de la SEED. Su lógica causal cita una relación con impartir cursos de capacitación, actualización, profesionalización y especialización, así como la creación de Unidades Regionales de Capacitación (URC) con el objetivo de contribuir a la mejora del desempeño de las funciones administrativas y a la adecuada atención del servicio en la SEED.

Tal como se puede apreciar en Figura 5, la lógica causal identificada en el CECACE asume que, en la medida que el personal de la SEED es capacitado, estos aprovecharán dicho apoyo para alcanzar y mantener su profesionalización, superación continua y permanente para la mejora del SED.

Finalmente, el equipo evaluador identifica que el CECACE sí cuenta con un modelo de lógica causal y tiene como instrumento la MIR. Dentro de esta Matriz se identifican los supuestos asociados a cada uno de los objetivos establecidos en cada uno de sus niveles; sin embargo, el no tener una clara definición del propósito dentro de esta, puede generar confusión en el cambio esperado que se pretende adquirir una vez que el personal es capacitado.

Con base en la información analizada, el equipo evaluador realizó una reconstrucción de los resultados esperados del CECACE, identificando los principales riesgos asociados de la intervención. Dicho análisis se visualiza en el **Anexo 2**.

**Figura 5.**  
**Lógica causal identificada en la MIR del CECADE.**



Fuente: Elaboración propia con información de la MIR del CECADE 2020.



## **2. ¿El CECADE cuenta con documentos que guíen la implementación de su estrategia de capacitación?**

El documento normativo que sustenta la implementación del CECADE, y como se mencionó en la pregunta anterior, es el Decreto Administrativo de su creación. Tal como se especifica en dicho documento, el Centro tendrá como objetivo principal la actualización, capacitación y adiestramiento técnico y profesional de los recursos humanos de apoyo y asistencia de la SEED.

Dentro de dicho ordenamiento, se establece el objetivo principal, así como la misión y visión del CECADE, tal como se mencionó en la Figura 1; asimismo, para el eficaz funcionamiento de su operación, este tiene las siguientes funciones:

- Organizar, implementar diplomados, especialidades, seminarios, cursos, talleres, y otros eventos similares, con el objetivo de actualizar, capacitar y adiestrar a los cuadros técnicos y administrativos de la SEED y de sus organismos desconcentrados y descentralizados, para alcanzar y mantener su profesionalización y superación efectiva;
- Integrar grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación;
- Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la SEED, y en general de las instituciones del SED;
- Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas que lo requieran;
- Evaluar los diferentes cursos conforme los lineamientos establecidos en el reglamento de evaluación del Centro y así garantizar el logro de los objetivos planeados en cada curso;
- Dar seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de capacitación, actualización y entrenamiento a personal administrativo, de apoyo y asistencia a la educación;
- Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de administración, computación, uso de medios, así como de las funciones específicas de su competencia laboral; y
- Proporcionar los servicios de infraestructura del Centro, a otros órganos de la administración pública del estado que los soliciten para realizar cursos y eventos de capacitación y adiestramiento en el trabajo.

En esta misma línea, el CECADE cuenta con el «Plan de Capacitación y Actualización», documento que se emite anualmente y tiene como objetivo principal establecer la planeación y calendarización de los cursos de capacitación que se llevarán a cabo en un ejercicio fiscal vigente, y la información contenida en este documento se menciona en la Tabla 2.

**Tabla 2.**  
**Apartados del Plan de Capacitación y Actualización del CECADE**

<b>Apartado</b>	<b>Descripción</b>
<b>Directorio</b>	Se mencionan los nombres y cargos de las principales figuras del sector educativo (SEED y CECADE).
<b>Presentación</b>	Se mencionan los principales antecedentes de creación del CECADE.
<b>Marco normativo</b>	Se mencionan los principales documentos normativos que sustentan el objetivo del CECADE.
<b>Misión</b>	Se describe el motivo o la razón de ser del Centro
<b>Visión</b>	Se describe la situación futura ideal del Centro
<b>Objetivo general</b>	Se describe la meta principal del Centro.
<b>Calendarización</b>	Se resume de manera accesible todo el plan de trabajo de capacitación y actualización del CECADE, mostrando las fechas, plazos y periodos de desarrollo de los cursos en un ejercicio fiscal vigente.
<b>Cursos</b>	Se detalla el objetivo principal de cada curso; asimismo, se especifica la duración de estos.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Capacitación y Actualización 2020.

Otros documentos en los que se basa su normatividad son:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango;
- Ley de Educación del Estado de Durango;
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación del Estado de Durango;
- Condiciones Generales de Trabajo del SNTE;
- Lineamientos Generales de Carrera Administrativa; y
- Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, como se comentó anteriormente, la operación del CECADE contribuye al Objetivo 18 «*administración eficiente de los recursos humanos*» del Eje 2 «*Gobierno con sentido humano y social*» del PED 2016-2022. Así como al Objetivo 4.5 «*desarrollar programas de atención de acuerdo con lo estipulado en la Reforma Educativa, para capacitar a los docentes en cuanto a su promoción y permanencia, así como al personal administrativo*» del Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Durango 2017-2022.

## II. Estrategia de capacitación al personal administrativo

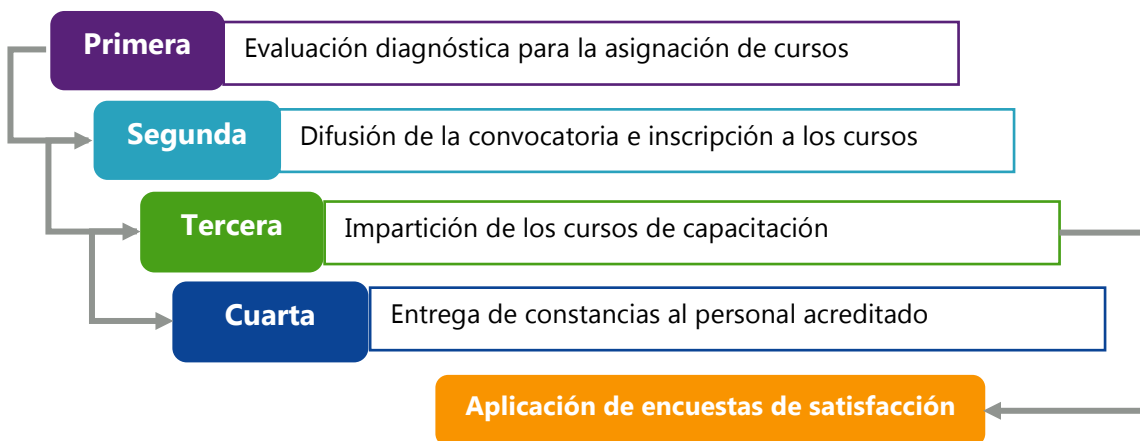
### 3. ¿El CECADE conoce su demanda de capacitación?

De acuerdo con el «Informe final de actividades de capacitación y actualización 2020 del CECADE» se menciona que, a través de programas capacitación de adiestramiento y actualización en modalidades presencial, línea y mixto se pretende fomentar la superación permanente de todos los servidores públicos que laboran en las áreas administrativas, técnicas y de servicios de la SEED, lo anterior, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio y al logro de la eficiencia de las instituciones educativas.

El CECADE, en el marco de sus acciones prioritarias, contempla el diseño y puesta en marcha de un programa permanente de capacitación, formación continua y profesionalización del personal administrativo, manual y de servicios y profesionistas, sin dejar de lado, la etapa de inducción para los nuevos ingresos. Este programa ha permitido fortalecer la perspectiva de que el personal administrativo y asistencia a la educación sean capaces de desarrollar sus habilidades en distintos espacios del quehacer público estatal.

Para el ejercicio fiscal 2020, el programa de capacitación del personal de la SEED con derecho a participar en carrera administrativa contempló cuatro etapas (Figura 6).

**Figura 6.**  
**Etapas del programa de capacitación del CECADE, 2020**



Fuente: Elaboración propia con información del Informe final de actividades de capacitación y actualización febrero-diciembre 2020 del CECADE.

Una vez que se concluye con la impartición de los cursos, el CECADE aplica una encuesta de satisfacción a los cuadros técnicos y administrativos de la SEED con el fin de realizar un análisis de variables que permitan comprender el comportamiento del aprovechamiento de cada uno de los cursos.

El equipo evaluador realizó el análisis de cada una de las etapas de dicha planeación, así como de los resultados de la aplicación de las encuestas de satisfacción. A continuación se muestran los principales hallazgos:

## Etapa 1. Evaluación diagnóstica para la asignación de cursos

Una vez que el CECADE realiza el diseño anual de su Plan de Capacitación y Actualización, este realiza la aplicación de un examen diagnóstico al personal de la SEED para conocer su nivel de competencias, y con base en los resultados arrojados, define cuáles son los cursos más adecuados para cada uno de ellos de acuerdo con sus funciones específicas.

El contenido y diseño de este instrumento varía cada año. En lo particular, para el año 2020 se incluyeron los siguientes apartados:

**Tabla 3.**  
**Contenido del examen diagnóstico, 2020**

<b>Apartado</b>	<b>Descripción</b>
<b>Datos personales</b>	Nombre, nombre del centro de trabajo, y actividad que realiza.
<b>Tipo de nombramiento</b>	Base, interino, confianza, contrato, y otro.
<b>Participación en carrera administrativa</b>	Si o no.
<b>Vertiente a la que pertenece</b>	Primera, segunda, tercera o cuarta.
<b>Principales debilidades para desempeñar el trabajo con eficiencia</b>	Pregunta abierta y se especifica mencionar tres.
<b>Requerimientos de capacitación que necesita para ser más eficiente en la función que desempeña</b>	Pregunta abierta y se especifica mencionar tres.
<b>Subsistema al que pertenece</b>	Federal o estatal.
<b>Evaluación diagnóstica</b>	Tecnologías de la información y la comunicación (TIC); Habilidades secretariales; comunicación oral y escrita; desarrollo humano; administración y planeación; y servicios.

Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

El examen de evaluación diagnóstica es aplicado tanto al personal del subsistema estatal como el federal (en el **Anexo 3** se muestra este formato). Una vez que se cuenta con los resultados de la aplicación, el CECADE procede a vaciar la información en sus bases de datos, una por cada subsistema; recopilando datos como: Registro Federal de Contribuyentes, Clave Única de Registro de Población, nombre completo, y la asignación del curso de acuerdo con los resultados arrojados.

Durante la entrevista realizada al personal del CECADE, se comentó que la selección de los cursos se realiza de acuerdo con las debilidades identificadas en el trabajador por cada una de las diversas áreas evaluadas; después, a través de la coordinación del Centro se priorizan cuáles son las habilidades que más se necesitan fortalecer.

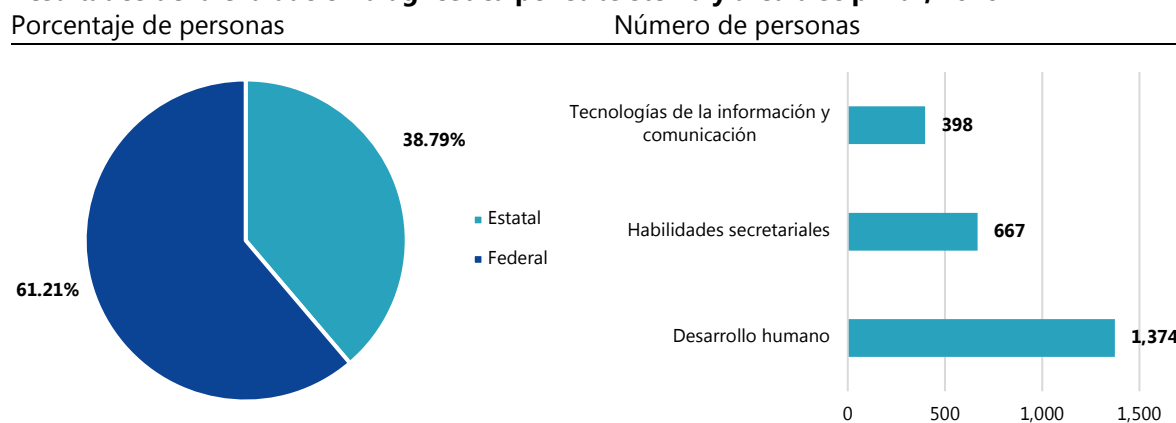
### *Resultados de la evaluación diagnóstica*

De acuerdo con la información proporcionada por el CECADE, el equipo evaluador realizó el análisis de las bases de datos que contienen los resultados de la evaluación diagnóstica por tipo de subsistema, de la cual se derivan los siguientes resultados:

Para el ejercicio fiscal 2020, se aplicó el examen de evaluación diagnóstica a 2,439 trabajadores de la SEED, de los cuales, el 61.21% fueron del subsistema «federal» y el 38.79% restante del «estatal».

Según los resultados arrojados, el aspecto que más requerían fortalecer fue el tema de desarrollo humano, representado por 1,374 personas; seguido del 66 con debilidades en el área de habilidades secretariales; mientras que 398 requerían fortalecer el uso de las tecnologías de la información (ver Gráfica 3).

**Gráfica 3. Resultados de la evaluación diagnóstica por subsistema y área disciplinar, 2020**



Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

En esta misma línea, de las 6 áreas disciplinares contempladas en la evaluación diagnóstica (Tabla 3), únicamente se asignaron cursos en tres: desarrollo humano, habilidades secretariales, y TIC, con 6, 6 y 4 cursos, respectivamente. Los datos anteriores dan un total de 16 cursos para 2,439 personas (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Resultados de la evaluación diagnóstica, 2020**

Área disciplinar	Nombre del curso	Subsistema		Total
		Estatal	Federal	
Desarrollo humano	Relaciones interpersonales en el trabajo	102	163	265
	Trabajo en equipo	159	150	309
	Ética institucional	67	123	190
	7 hábitos de personas altamente efectivas	0	142	142
	¿Cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral?	145	151	296
	Masculinidades libre de violencia en las relaciones laborales	172	0	172
	<b>Subtotal</b>	<b>645</b>	<b>729</b>	<b>1,374</b>

**Tabla 4.**  
**Resultados de la evaluación diagnóstica, 2020**

Área disciplinar	Nombre del curso	Subsistema		Total
		Estatal	Federal	
<b>Habilidades secretariales</b>	Ortografía y redacción	99	148	<b>247</b>
	Planeación estratégica en la administración pública	0	102	<b>102</b>
	Archivonomía documental y digital	0	95	<b>95</b>
	Estrategias administrativas en la oficina	46	0	<b>46</b>
	Introducción a la administración	2	106	<b>108</b>
	Servicio de atención al público	69	0	<b>69</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>216</b>	<b>451</b>	<b>667</b>
<b>TIC</b>	Excel básico	37	60	<b>97</b>
	Excel intermedio	48	97	<b>145</b>
	Inclusión digital	0	77	<b>77</b>
	Uso de herramientas digitales para el trabajo administrativo	0	79	<b>79</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>85</b>	<b>313</b>	<b>398</b>
	<b>Total</b>	<b>946</b>	<b>1,493</b>	<b>2,439</b>

Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

Los resultados en el área disciplinar «*desarrollo humano*» muestran que, el 53.06% del personal que requerían cursos en dicha materia fueron del subsistema federal; mientras que el 46.94% del estatal. Dentro de esta categoría, los datos arrojaron que el curso con mayor necesidad para cursar por parte del personal fue «*trabajo en equipo*», seguido de «*¿cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral?*», y en menor cantidad el curso titulado «*7 hábitos de personas altamente efectivas*»; siendo este último únicamente para personal del subsistema federal (ver Gráfica 4).

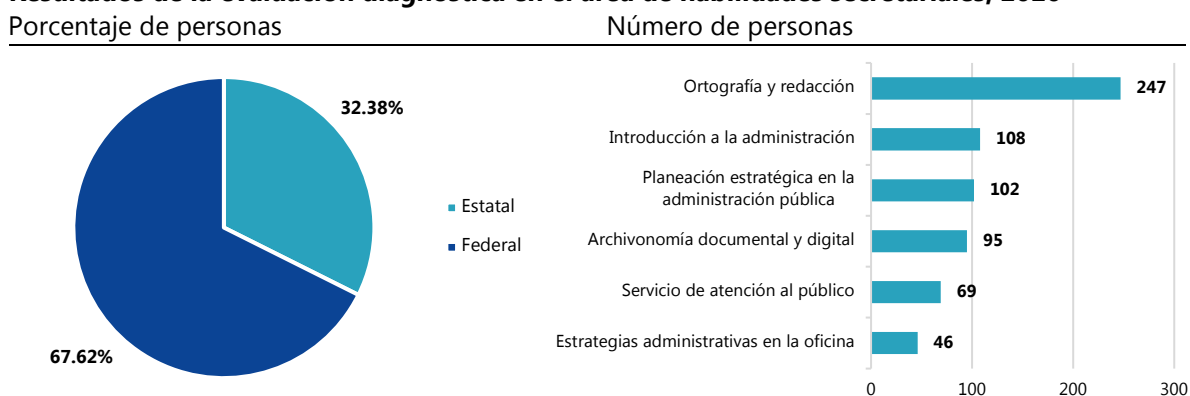
**Gráfica 4.**  
**Resultados de la evaluación diagnóstica en el área de desarrollo humano, 2020**



Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

Los resultados en el área disciplinar «*habilidades secretariales*» muestran que el 62.62% del personal que requerían cursos en dicha materia fueron del subsistema federal: mientras que el 32.38% del estatal. Dentro de esta categoría, los datos arrojaron que el curso con mayor necesidad para cursar por parte del personal fue «*ortografía y redacción*», seguido de «*introducción a la administración*», y en menor cantidad, el curso titulado «*estrategias administrativas en la oficina*»; siendo este último únicamente para personal del subsistema estatal (ver Gráfica 5).

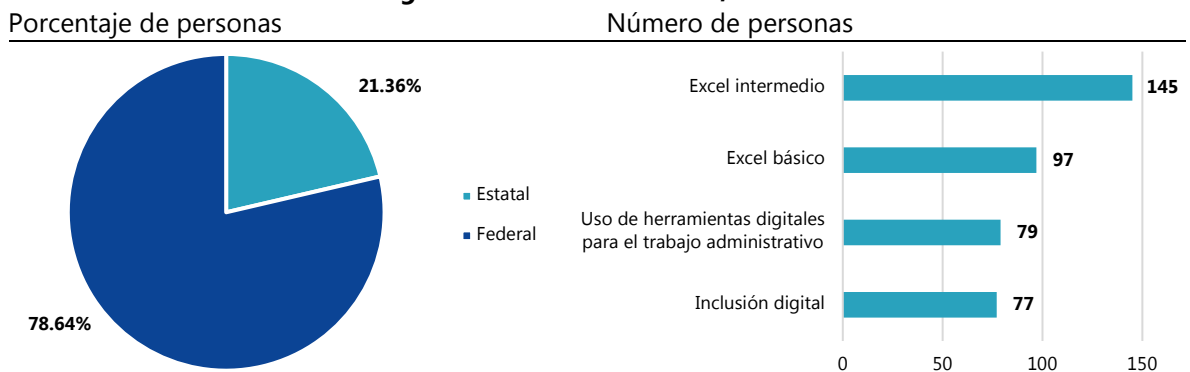
**Gráfica 5.**  
**Resultados de la evaluación diagnóstica en el área de habilidades secretariales, 2020**



Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

De acuerdo con el área disciplinar «TIC», los resultados muestran que, el 78.64% del personal de la SEED fueron del subsistema federal: mientras que el 21.36% del estatal. Dentro de esta categoría, los datos arrojaron que el curso con mayor necesidad para cursar por parte del personal fue «*Excel intermedio*», seguido de «*Excel básico*», y en menor cantidad, el curso titulado «*Inclusión digital*»; siendo este último únicamente para personal del subsistema federal (ver Gráfica 6).

**Gráfica 6.**  
**Resultados de la evaluación diagnóstica en el área de TIC, 2020**



Fuente: Elaboración propia con la base de datos que contiene los resultados de la evaluación diagnóstica del personal 2020.

Por otra parte, dentro los resultados de la evaluación diagnóstica, el equipo evaluador identificó que en dichas bases de datos no se contempla información con respecto a quienes participan en carrera administrativa y en dicho caso, a que vertiente pertenecen, así como otros datos que son de importancia y que no son incluidos.

Asimismo, se identifica que el mismo examen es aplicado a todos los trabajadores de la SEED con derecho a participar en carrera administrativa, independientemente de la vertiente a la que pertenezcan, es decir, dicho examen es realizado tanto por personal administrativo, técnico, manual de servicios, y profesionistas. En este sentido, se puede apreciar que los exámenes no están orientados a cada vertiente en específico, sino de manera general. De esto se desprende la importancia de que el CECADE considere la posibilidad de diseñar un formato más robusto dirigido por cada vertiente de participación, lo anterior, con la finalidad de incrementar el nivel de focalización para la selección de los cursos de capacitación acorde a los perfiles evaluados.

En esta misma línea, la estructura y contenido del examen diagnóstico podría robustecerse e incluir más aspectos a evaluar, ya que algunas áreas disciplinarias contienen solamente tres preguntas y su enfoque de identificación de necesidades solamente se acotaría a esas.

Finalmente, con los datos presentados en esta sección, se puede observar que la población objetivo del CECADE se podría identificar y definir anualmente a través de la evaluación diagnóstica que este aplica al personal de la SEED.

## **Etapas 2. Difusión de la convocatoria e inscripción a los cursos**

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 3, 4 y 5 del Decreto de Creación del CECADE, y en atención a los requerimientos de la Comisión Mixta de Carrera Administrativa, la SEED a través del CECADE realiza una convocatoria al personal administrativo, técnico, manuales de servicios y profesionistas tanto del subsistema federal como estatal, para inscribirse a los cursos que este imparte, dichos documentos se visualizan en el **Anexo 4**.

Ambas convocatorias en contenido son muy similares. Por una parte, el inicio de los cursos para los participantes del subsistema federal fue el 18 de mayo de 2020, mientras que los del estatal el 1 de junio de 2020. Además, en la convocatoria federal se incluye el apartado de criterios de asignación del curso, donde se hace mención que la ubicación a los cursos de capacitación se realiza con base en la calificación más baja obtenida de la evaluación diagnóstica aplicada por el CECADE; en esta se evalúan los niveles de habilidades y competencias por área disciplinaria de conocimientos para el desarrollo eficiente de las actividades laborales del personal.

En la convocatoria estatal se omite dicho aspecto, e incluso, en los requisitos de participación no se indica que se requiere realizar el examen diagnóstico previo al proceso de inscripción, tal como lo solicita la federal. Asimismo, se menciona que el personal adscrito



a carrera administrativa, determinará el curso que corresponda a su vertiente; mientras que en la federal, es seleccionado por la coordinación del CECADE.

Lo anterior supone que, los cursos de capacitación para personal del subsistema federal son seleccionados con base en la calificaciones más bajas obtenidas en el examen diagnóstico; mientras que, los cursos del personal estatal son determinados por cada participante, siempre y cuando corresponda a su vertiente. Dicha suposición se basa en los datos analizados; sin embargo, no se percibe claridad conforme a los requisitos de participación por subsistema.

### Etapa 3. Impartición de los cursos de capacitación

#### *Cobertura de atención del CECADE.*

Uno de los aspectos de mayor relevancia para una intervención pública es en qué medida beneficia a la población para la cual ha sido diseñada. Dos indicadores de este aspecto son la cobertura y la focalización. La primera se entiende por el porcentaje de la población objetivo que recibe los beneficios; mientras que la segunda hace referencia en qué medida los recursos se concentran en la población objetivo.

Según el «Informe de Actividades 2020 del CECADE», su programa de capacitación contempló 18 cursos; 6 en el área de desarrollo humano, 6 en materia de habilidades secretariales, 4 en TIC y 2 en el área de profesionalización.

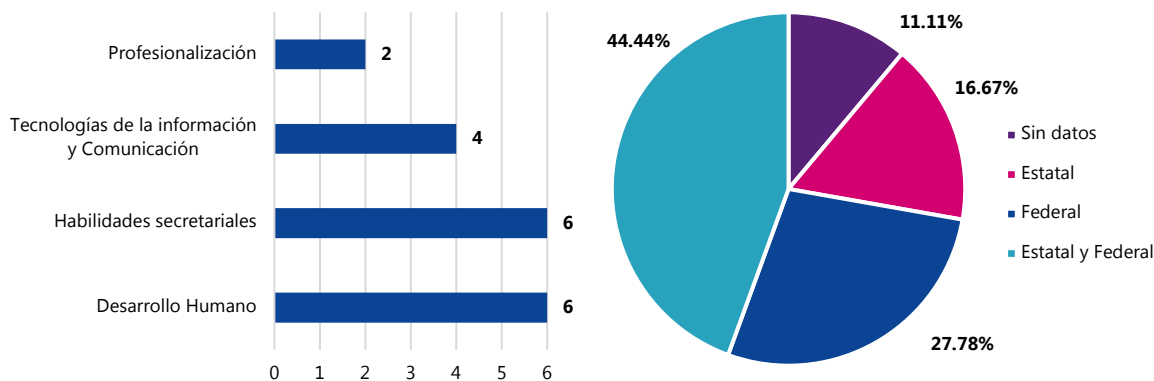
En el caso de los cursos impartidos por tipo de subsistema al que pertenece el personal, la estadística muestra que el mayor porcentaje de dichos cursos fueron realizados para personal de ambos subsistemas; seguido del 27.78% para personal federal, el 16.67% para personal del subsistema estatal; mientras que el porcentaje restante comprende datos no identificados (ver Gráfica 7).

#### **Gráfica 7.**

#### **Cursos brindados por el CECADE por subsistema y área disciplinar, 2020**

Número de cursos

Porcentaje de personas



Fuente: Elaboración propia con el Informe de Actividades 2020 del CECADE, así como base de datos de participantes de carrera administrativa del subsistema estatal y federal 2020.

En seguimiento a la gráfica anterior, para el área de profesionalización no se especifica el subsistema del personal capacitado para el curso «*educación, innovación y nueva normalidad (congreso)*» el cual fue impartido para personal directivo y de supervisión de la SEED. En el caso del otro curso «*liderazgo y administración educativa*» no fue contemplada en el temario convocatoria del subsistema federal, ni en la estatal, por lo que dichos datos están catalogados como «*sin datos*».

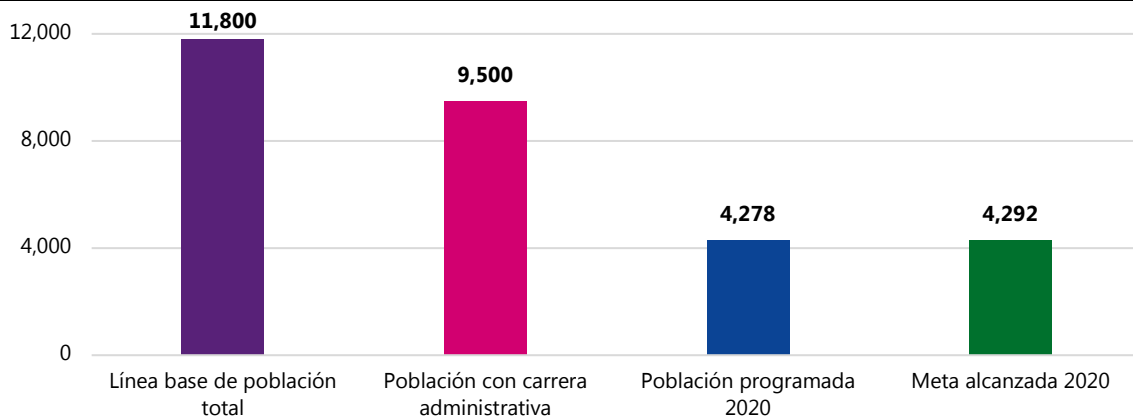
En el **Anexo 5** se visualiza de manera específica el contenido del programa de capacitación 2020 del CECADE.

Por otro lado, en el Informe en mención se incluye un apartado en el que se mencionan datos que posiblemente hacen referencia a su población potencial y objetivo (ver Gráfica 8).

### Gráfica 8.

#### Resultados de cobertura del Plan de Capacitación del CECADE, 2020

Número de personas



Fuente: Informe de Actividades 2020 del CECADE.

Como se visualiza en la gráfica anterior, según los datos contenidos en el Informe, supone que la población potencial para el 2020 fue de 11,800, de los cuales, 9,500 cuentan con carrera administrativa. Como parte de la población objetivo se programó atender a 4,278 (esta cantidad está asociada al indicador del nivel de Propósito de la MIR del CECADE); dicha cifra corresponde al 36.25% de cobertura de acuerdo con la población potencial. Para finales de dicho periodo, se capacitó a 4,292 personal, representado por el 100.33%, es decir, se capacitaron 14 más personas que lo planeado; sin embargo, no se identificó la manera en cómo se cuantificó dicha meta.

Aun cuando a través de los datos presentados, el CECADE conoce su población potencial y objetivo, no existe definición clara de las características específicas de cada una de ellas, tampoco, se conocen los criterios específicos de cuantificación, y las estrategias de cobertura y focalización para cada ejercicio fiscal.

En seguimiento a lo anterior, como parte de la información proporcionada por el CECADE y que hacen referencia a datos de cobertura, se encuentran los siguientes documentos:

- El documento en mención «Informe de Actividades 2020».
- Base de datos de participantes de carrera administrativa del subsistema estatal 2020.
- Base de datos de participante de carrera administrativa del subsistema federal 2020.
- Estadística histórica de capacitación 2016-2020 del CACEDE.

El equipo evaluador realizó el análisis de estos documentos, y encontró que las cifras no son congruentes con respecto a la población total atendida en el 2020. Por una parte, la estadística histórica de capacitación del CECADE en los últimos 5 años especifica que, el personal total capacitado y que participa en carrera administrativa en el 2020 fue de **3,122**. Por otro lado, los datos de los participantes de carrera administrativa según sus bases de datos mencionan un total de participantes de **2,402**, de los cuales, 946 fueron del subsistema estatal y 1,456 del federal.

En esta misma línea, el informe de actividades menciona que el total de beneficiados fue de **4,292**, sin especificar quienes participan en carrera administrativa. En otra parte del mismo documento menciona que el total de capacitados fueron **4,294**.

Ahora, si se continua con los resultados de la evaluación diagnóstica de la cual se desprende la asignación de los cursos de capacitación del CECADE, la cual fue analizada al inicio de esta pregunta, indica que fueron **2,439**.

Cabe hacer mención que de la cifra anterior no se contemplan a **700** personas como parte del equipo directivo y de supervisión de la SEED a la cual se le impartió el curso «*educación, innovación y nueva normalidad (congreso)*». Tampoco, se contempla como parte del diagnóstico, el curso de liderazgo y administración educativa del área disciplinar «profesionalización» que, según el informe de actividades fue impartido a **110** personas.

Estas incongruencias detectadas en dichos documentos generan confusión con respecto a la cobertura total real que brindó el CECADE en el 2020 a través de su programa de capacitación. Se esperaría encontrar congruencia entre el documento diagnóstico y las bases de datos que sustentan el informe de actividades del CECADE.

En el **Anexo 6** se presentan los datos de cobertura presentados en esta sección.

### **Aplicación de la encuesta de satisfacción**

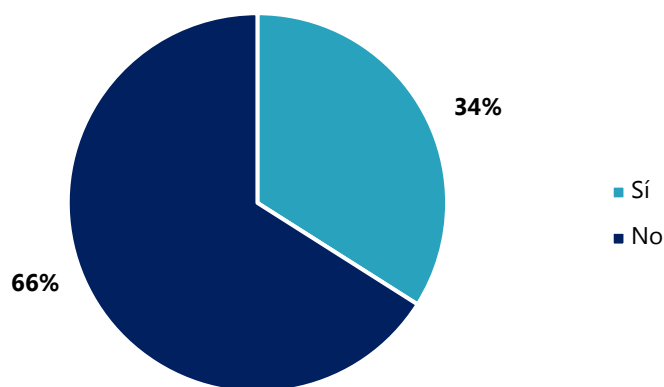
El CECADE, ha implementado una serie de herramientas que permiten medir la satisfacción de los usuarios institucionales, de tal forma que se puedan obtener indicios que garanticen que el personal está siendo capacitado con programas pertinentes y con instructores calificados que aseguren la calidad de los procesos de capacitación.

El objetivo de la aplicación de las encuestas es conocer el nivel de satisfacción del personal de apoyo y asistencia a la educación, con relación a la capacitación implementada por el CECADE.

En este sentido, de acuerdo a la información contenida en el informe de actividades del CECADE del 2020, se menciona que de la población total capacitada (**4,292**), se aplicó la encuesta de satisfacción al 34% de esa población (**1,459**); según los datos contenidos en dicho documento, el resto del personal no dio respuesta, aun cuando es un requisito para recibir la constancia de acreditación.

**Gráfica 9.**

**¿Los participantes de los cursos de capacitación respondieron la encuesta de satisfacción?, 2020**  
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con información del Informe de Actividades 2020 del CECADE.

La encuesta de satisfacción está compuesta por 3 apartados; la primera pretende evaluar al instructor, la segunda el contenido del curso, mientras que la última, el material empleado por el capacitador (ver Tabla 5).

**Tabla 5.**  
**Apartados para evaluar en la encuesta de satisfacción**

Apartado	Aspectos para evaluar
<b>Instructor</b>	1. Puntualidad.
	2. Dominio del tema.
	3. Instrucción adecuada.
	4. Comunicación personal.
	5. Comunicación con el grupo (en foros, debates, chats, etc.)
<b>Contenido del curso</b>	6. Objetivos claramente establecidos.
	7. Estructura lógica y secuencial.
	8. Información clara y concreta.
<b>Material</b>	9. Contenido y presentación del material/diapositivas/manual digital, etc.
	10. Disponibilidad del material/ diapositivas/manual digital.
	11. Uso del material por parte del instructor.

Fuente: Encuesta de satisfacción.

Los resultados con respecto a la puntualidad del instructor, arrojan que aproximadamente el 47.91% de los participantes la consideraron como «*muy buena*», seguido del 30.29% como «*excelente*»; mientras que el menor porcentaje lo consideró como «*regular*».

Con respecto al dominio del tema por parte del instructor, el 43.45% de los participantes la consideraron como «*excelente*», seguido del 40.03% como «*muy bueno*» y en menor proporción con una respuesta «*regular*».

Aproximadamente, el 41.33% de los participantes calificaron la instrucción del asesor como «*muy buena*», seguido por «*excelente*» con un 38.86%, mientras que 15 personas lo calificaron como «*regular*», el cual representa el 1.03% del total de participantes que respondieron las encuestas.

Aproximadamente, el 49.42% de los participantes calificaron la comunicación personal del instructor como «*excelente*», seguido por «*muy buena*» con un 30.09%, mientras que 12 personas lo calificaron como «*deficiente*», el cual representa el 0.82% del total de participantes que dieron respuesta a la encuesta.

Los resultados con respecto a la comunicación del instructor con el grupo a través de foros, debates, chats, arrojan que, aproximadamente el 51.13% de los participantes la calificaron como «*excelente*», seguido del 28.72% como «*muy buena*»; mientras que el menor porcentaje lo consideró como «*deficiente*».

Con respecto al contenido del curso, el 42.97% de los participantes consideraron como «*excelente*» la claridad de los objetivos del curso que compartió el asesor al inicio de este, seguido del 39.62% que lo calificaron como «*muy bueno*»; mientras que en menor porcentaje, este aspecto fue calificado como «*regular*».

Con respecto a si el asesor presentó una estructura lógica y secuencial del curso, los resultados muestran que aproximadamente el 44.62% de los participantes la calificaron como «*excelente*», seguido del 40.37% como «*muy buena*»; mientras que el menor porcentaje lo consideró como «*regular*».

Aproximadamente, el 43.18% de los participantes calificaron la información compartida por el asesor por ser clara y concreta», seguido por «*muy buena*» con un 39.89%, mientras que 17 personas lo calificaron como «*regular*», el cual representa el 1.17% del total de participantes que dieron respuesta a la encuesta.

Con respecto al último apartado de la encuesta, referente a conocer la calidad del material presentado por el asesor, el 56% de los participantes consideraron el material como «*excelente*», seguido del 30.50% como «*muy bueno*»; mientras que en menor porcentaje, este aspecto fue calificado como «*regular*».

Aproximadamente, el 60.38% de los participantes calificaron la disponibilidad del material como «*excelente*», seguido por «*muy bueno*» con un 27.69%, mientras que 7 personas lo calificaron como «*regular*», el cual representa el 0.48% del total de participantes que dieron respuesta a la encuesta.

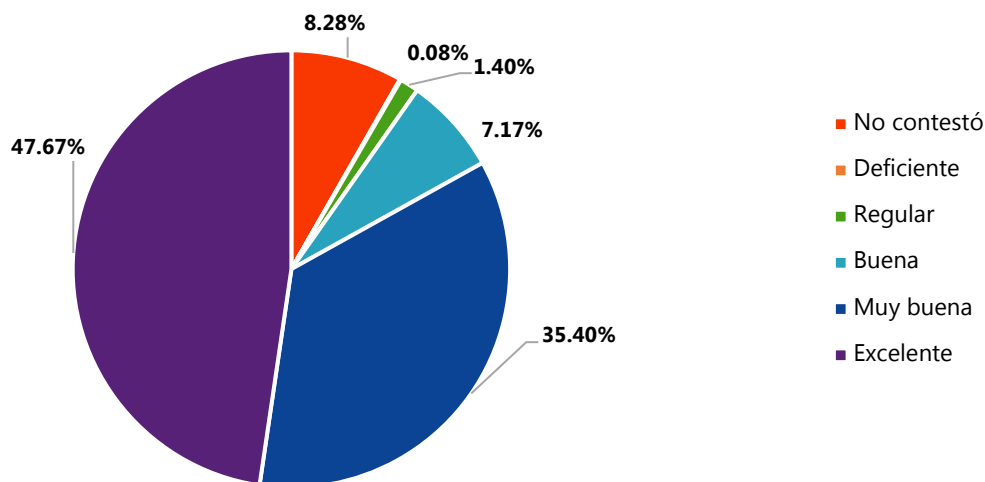
Con respecto a si el uso del material por parte del instructor fue preciso, los datos muestran que aproximadamente el 64.02% de los participantes lo calificaron como «*excelente*»,

seguido del 23.24% como «*muy buena*»; mientras que el menor porcentaje lo consideró como «*regular*».

Ahora, si se analizan los 11 aspectos que los participantes calificaron a través de la encuesta de satisfacción, el mayor porcentaje de estos consideraron que el curso en general fue excelente, con el 47.67%; seguido del 35.40% con una calificación de «*muy bueno*». Solamente el 0.08% lo calificó como «*deficiente*».

Conforme al análisis de los datos obtenidos con la encuesta de satisfacción del personal, se apreció una evaluación positiva tanto en la tasa de respuesta como en el grado de satisfacción global (ver Gráfica 10).

**Gráfica 10.**  
**Resultados de la encuesta de satisfacción, 2020**  
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con información del Informe de Actividades 2020 del CECADE.

La información proporcionada por el CECADE solamente muestra los resultados generales de la calidad de los cursos en conjunto, por lo que no fue posible realizar un análisis de cuáles fueron los resultados en específico por cada uno de los cursos impartidos en el 2020.

Finalmente, todas las preguntas alcanzan una valoración que se sitúa por encima del valor considerado como muy bueno, es decir, por encima del valor aceptable.

Por otro lado, la encuesta de satisfacción incluye un apartado de «*comentarios*» destinado a conocer las sugerencias y necesidades de los trabajadores, este espacio genera áreas de oportunidad para el CECADE. Entre las cuales se destacan las siguientes:

- Se debe profundizar el desarrollo e implantación de políticas de pertinencia, continuidad y apertura de programas de capacitación, actualización y profesionalización.

- Se detectarán las carencias formativas del personal de administración, técnico, manual de servicios y profesionista y se propondrán las acciones formativas correspondientes.
- Se desarrollarán nuevos planes de desarrollo y promoción interna, implantándolos a través del Plan Anual de Capacitación y Actualización del personal de apoyo a la educación y asistentes de servicio de la SEED.

Asimismo, el CECADE tiene identificadas acciones para la mejora de las funciones que realiza el personal a través de:

- Continuidad en los programas de ortografía y redacción;
- Continuidad y apertura de los programas de habilidades digitales (básico, intermedio y avanzado) y el manejo de ofimática;
- Validación de la participación del personal de la tercera vertiente en programas de habilidades digitales básica;
- Mayor participación en el programa de inducción a la función para el personal de nuevo ingreso;
- Profundizar en los programas de relaciones interpersonales y trabajo colaborativo para mejorar el clima laboral, que redunde en la mejora del servicio;
- Mayor participación del personal manual y de servicios en cursos relacionados con su función y actividades (electricidad, carpintería, plomería, mecánica etc.);
- Profundizar en la capacitación para el manejo de archivos documentales y digital; y
- Capacitación básica en una segunda lengua (inglés) enfocado al manejo de las TIC.

También, el CECADE tiene identificadas acciones para la mejora del servicio que ofrece:

- Eficiencia, lo que implica un proceso de mejora continua que permita optimizar el uso de los recursos en el cumplimiento de la misión institucional;
- Identificar las áreas que el personal plantea mejorar para satisfacer sus necesidades;
- Calidad en el servicio institucional, que satisfagan las demandas del personal;
- Mayor cobertura y apertura de los cursos;
- Mejora de los procesos de evaluación;
- Mejorar los perfiles y el padrón interno de capacitadores; y
- Medición del impacto de la capacitación en la productividad laboral (diagnóstico).

En el **Anexo 7** se visualizan los resultados de la encuesta de satisfacción de manera más específica.

#### **Etapas 4. Entrega de constancias al personal acreditado**

Como parte de la última etapa del programa de capacitación que brinda el CECADE, es la entrega de las constancias al personal acreditado. Como se mencionó anteriormente, los criterios para poder recibirlas se especifican de manera clara y precisa en las convocatorias

que se publican en la página oficial del Centro<sup>2</sup> tanto para el personal en el subsistema estatal, como el federal. Entre dichos requisitos se encuentran:

- Acreditación del curso, con una calificación mínima de 70;
- Cubrir las horas de capacitación del programa correspondiente;
- Cumplir con las actividades programadas en el curso de capacitación;
- Participar en los foros de discusión; y
- Cumplir con el llenado del instrumento del grado de satisfacción del curso.

Además, se indica que las personas que se inscriban y no asistan o abandonen el curso sin causa justificada debidamente comprobable, no se les entregarán constancia ni podrán participar en la jornada de capacitación inmediata posterior a la que se está realizando.

De acuerdo con el Informe de Actividades 2020 del CECADE, se muestran los principales resultados de acreditación de los participantes que se inscribieron a los cursos de capacitación durante la jornada 2020.

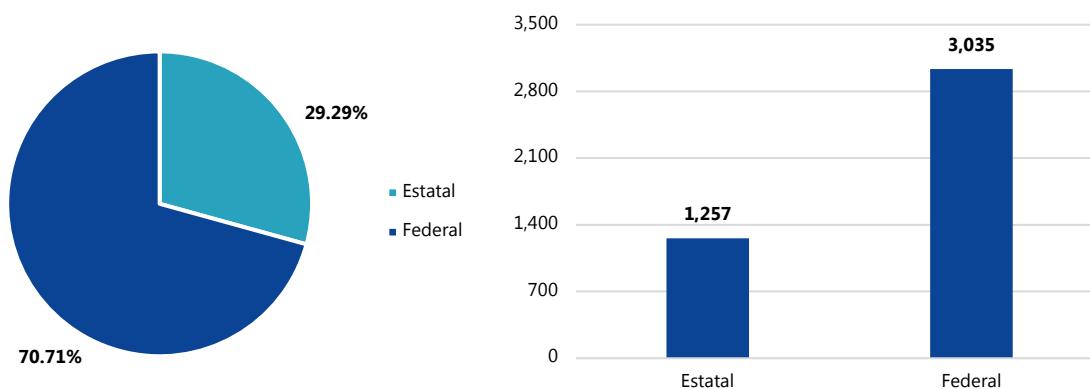
Como se muestra en la Gráfica 11, el 70.71% del personal inscrito fue del subsistema federal, conformado por 3,035 participantes; mientras que el 29.29% restante fueron participantes del estatal.

**Gráfica 11.**

**Población inscrita a los cursos de capacitación por subsistema, 2020**

Porcentaje de personal

Número de personas



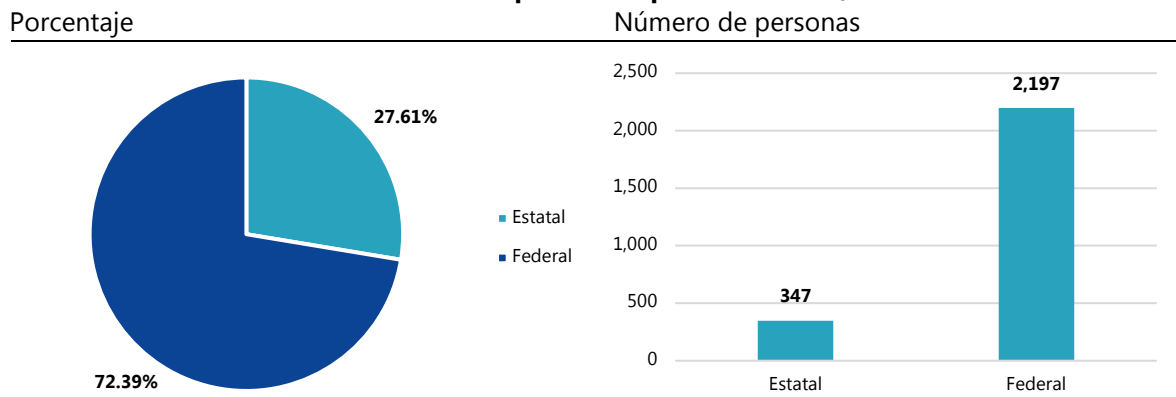
Fuente: Elaboración propia con información del Informe de Actividades 2020 del CECADE.

Ahora, si se observa la Gráfica 12 se puede visualizar que de los 3,035 participantes del subsistema federal que se inscribieron a los cursos de capacitación, solamente el 72.39% se acreditaron y recibieron constancia. Mientras que, en el caso de los del subsistema estatal, de los 1,257 participantes, solamente el 27.61% se acreditó.

<sup>2</sup> <http://cecade.org.mx/>



**Gráfica 12.**  
**Población acreditada en los cursos de capacitación por subsistema, 2020**



Fuente: Elaboración propia con información del Informe de Actividades 2020 del CECADE.

#### 4. ¿La oferta de capacitación del CECADE es equitativa, objetiva, cuantificable, progresiva y pertinente?

Como se comentó anteriormente, el CECADE realiza su plan de capacitación y actualización anualmente, en este se incluye el temario de los cursos que podrán realizarse en dicho ejercicio fiscal.

El desglose del temario se realiza conforme a diferentes áreas disciplinarias, en el caso del ejercicio 2020, el programa estuvo conformado de la siguiente manera:

**Tabla 6.**  
**Contenido del Plan de Capacitación y Actualización 2020 del CECADE.**

Áreas disciplinares	Temas
<b>Desarrollo Humano</b>	Inducción; trabajo y ética; contención de emociones; desarrollo personal a través del servicio; ética institucional; relaciones interpersonales; cultura de colaboración y trabajo en equipo; cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral; maneja el estrés y tus emociones; programa neurolingüística; trabajo en equipo; resiliencia 7 hábitos de personal altamente efectivas.
<b>Expresión oral y escrita</b>	Ortografía; redacción; redacción y estilo; y gramática.
<b>Habilidades secretariales</b>	Administración; estrategias administrativas en la oficina; taquigrafía; excelencia secretarial; habilidades de gestión secretarial; gestión documentaria y manejo de archivos; desarrollo y organización administrativa.
<b>TIC</b>	Excel (básico, intermedio, y avanzado); bases de datos de Excel en Word; mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras; introducción a la computación; habilidades digitales; manejo de plataformas; office (básico, intermedio, avanzado); y redes.
<b>Servicios</b>	Preparación de alimentos; jardinería; electricidad; carpintería; mecánica de emergencia; e instalaciones hidráulicas.
<b>Profesionalización</b>	Inglés; diseño del marco lógico para una matriz de indicadores para resultados; mi caja de herramientas para el manejo de las emociones; los códigos de conducta de los servidores públicos en el marco de la ética de las responsabilidades administrativas; contabilidad gubernamental; metodología de la administración de riesgos; diseño gráfico; diseño de material didáctico; trabajo en equipo y habilidades de gestión; liderazgo y administración educativa; planeación estratégica; procesos administrativos; y marketing digital.

Fuente: Elaboración propia con información del Plan de Capacitación y Actualización 2020 del CECADE.

De acuerdo con la información analizada, y tomando como referencia las vertientes de carrera administrativa, así como las convocatorias tanto para personal del subsistema estatal como del federal, los cursos en materia de «*desarrollo humano*», fueron destinados al personal de las cuatro vertientes: administrativos; técnicos; manual y de servicios; y profesionistas.

En el caso de los cursos en materia de «*redacción y ortografía*», «*habilidades secretariales*», «*TIC*», y «*profesionalización*», de acuerdo con su contenido y considerando las funciones del

personal, estos fueron orientados directamente a personal administrativo, técnico, y profesionistas.

En el caso de los cursos en materia de «servicios», de acuerdo con su contenido y considerando las funciones del personal, estos fueron orientados únicamente al personal de servicio.

Por lo tanto, aun cuando existe vinculación entre las funciones que desempeña el personal según su perfil laboral, y el contenido de los cursos definidos en el plan de capacitación del CECADE, no se identifican cuáles son los adecuados para cada vertiente en particular. Asimismo, no se identifican criterios específicos para determinar cuáles son los cursos que se van a considerar en cada área disciplinar.

Como se mencionó en la pregunta anterior, a través del examen diagnóstico se determina cuáles son los aspectos que el personal necesita fortalecer, y con base en eso, el CECADE determina qué cursos necesitan realizar para cubrir y fortalecer dichas necesidades. La selección de cada curso va en relación a los que ya están definidos en el Plan de Capacitación y Actualización del Centro.

En esta misma línea, se identificó que algunos títulos de los cursos que se impartieron en el 2020, sí coinciden con los que se publicaron en las convocatorias, sin embargo, otros títulos no forman parte del plan de capacitación, por lo tanto se recomienda homologar los nombres de los cursos en dichos documentos con el fin de generar claridad en los temas que se van a llevar a cabo.

En otro contexto, si se valora la estructura del contenido del examen diagnóstico, este sí contempla preguntas orientadas a cada una de las funciones del personal por vertiente de participación; sin embargo, cada área disciplinar relacionada con estas funciones se considera de poca cobertura para determinar cuáles son las principales necesidades de dicho personal.

Por citar un ejemplo, como parte de la evaluación diagnóstica, en el área disciplinar «servicios» se incluyó solamente tres preguntas, las cuales hacen referencia a temas de mantenimiento; sin embargo, si una persona de dicha vertiente (manual y de servicios) en el área de alimentos, responde a dichas preguntas, quizás no conocerá las respuestas porque estas no están asociadas a la función que desempeña, por lo tanto, la evaluación para este tipo de perfil será ineficaz, ya que no se indagará en conocer sus principales necesidades particulares. En dicho sentido, se recomienda que cada sección de dicha evaluación este orientada directamente a las funciones que desempeñe el personal por tipo de perfil.

Finalmente, el equipo evaluador identifica que el CECADE cuenta con una estrategia de capacitación, la cual se define cada año y esta varía conforme a las necesidades propias del personal de la SEED; sin embargo, se recomienda que el examen diagnóstico tenga más cobertura de preguntas a fin de detectar necesidades más específicas de acuerdo al perfil de cada trabajador; un aspecto a considerar es que, aun cuando un trabajador obtenga una

puntuación alta en algún apartado, no quiere decir que se estén cubriendo sus necesidades respecto a esta, solamente se están cubriendo las que se están cuestionando en el momento.

Asimismo, el Centro realiza una encuesta de satisfacción que le permite conocer las principales inquietudes de cada uno de los participantes, y a través de dicha retroalimentación mejorar la estrategia de capacitación.

## 5. ¿El CECADE cuenta con documentación de cada uno de sus cursos?

De acuerdo con la información proporcionada por el CECADE, se identificó por parte del equipo evaluador, que este sí documenta los datos específicos y relevantes referente a cada uno de los cursos impartidos y que forman parte del programa de capacitación de un ejercicio fiscal.

Como parte de esta información, el expediente de cada curso está conformado por documentación que le da soporte: carta descriptiva del curso, ficha técnica, guía de instrucción y rubrica de evaluación.

Dentro del primer documento «carta descriptiva», se contempla el título del curso, modalidad, periodo en el que se impartirá, la duración y el horario. Asimismo, se describe el contenido temático por temas y subtemas, el objetivo general y específicos, el tiempo de impartición y recursos didácticos por cada sesión de trabajo. Finalmente, se describen los elementos que se evaluarán durante dicho curso.

### Cuadro 1.

#### Fragmento del contenido de la carta descriptiva del curso **Ética Institucional**

**Nombre del proceso:** Ética Institucional

**Tipo:** Curso

**Modalidad:** Autogestivo

**Periodo:** 29 de junio al 17 de julio de 2020

**Duración:** 40 horas

**Horario:** Abierto

#### **Objetivo general:**

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Secretaría de Educación del Estado de Durango [...]

#### **Contenido temático:**

##### **1. Conceptos Teóricos: Moral, Ética y Código de Ética**

1.1. Moral y Ética, semejanza y diferencia.

1.2. [...]

#### **Objetivos específicos:**

1. El personal participante comprenderá la importancia en su desempeño laboral [...]

#### **Tiempo de impartición y recursos didácticos:**

Sesión	Tema	Tiempo	Recursos didácticos
1	Conceptos Teóricos: Ética, Moral y Código de Ética	10 horas	Presentaciones en PowerPoint Videos [...]

#### **Elementos que se evalúan:**

Cumplimiento y envío de trabajos	60%
Participación en foros	20%
Cumplimiento en el periodo	10%
Evaluación (encuesta de satisfacción del curso)	10%

Fuente: Información proporcionada por el CECADE.

El documento «ficha técnica» especifica el nombre del curso, su principal propósito, población a la que se dirige, las características del programa de formación, el perfil de ingreso y egreso del participante, temas y subtemas del curso, estrategias y recursos didácticos, materiales, estructura de la evaluación y, finalmente, la bibliografía en la que se sustenta la ficha. Volviendo al ejemplo anterior, ahora se presenta un fragmento de este tipo de documento.

**Cuadro 2.**

**Fragmento del contenido de la ficha técnica del curso Ética Institucional**

<b>Propósito</b>		<b>Población a la que se dirige</b>	
El presente curso tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la SEED [...]		Personal administrativo, técnico, manual y de servicios, y profesional con plaza de nombramiento definitivo con mínimo de dos años de servicio en la SEED.	
<b>Características del programa de formación</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Periodo</b>	<b>Duración</b>
Curso	En línea	Del 29 de junio al 17 de julio de 2020	40 horas
<b>Perfil de ingreso</b>		<b>Perfil de egreso</b>	
El participante debe contar con las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de herramientas informáticas básicas.</li> <li>• [...]</li> </ul>		Al término del curso el participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendrá un amplio conocimiento de los Código de ética y de conducta y será capaz de ponerlos en práctica en su trabajo.</li> <li>• [...]</li> </ul>	
<b>Actividad</b>			
Personal administrativo, técnico, manual y de servicios y profesional (1ra., 2da., 3ra. y 4ta vertiente).			
<b>Temas</b>		<b>Subtemas</b>	
Tema 1.		1.1. Moral y Ética, semejanza y diferencia 1.2. [...]	
<b>Estrategias didácticas</b>	<b>Recursos didácticos</b>	<b>Materiales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestiva</li> <li>• [...]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• [...]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas</li> <li>• [...]</li> </ul>	
<b>Estructura de evaluación</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento y envío de trabajos 60%</li> <li>• Participación en foros</li> <li>• [...]</li> </ul>			
<b>Bibliografía</b>			
Aristóteles. 5ª. Ed.Trad. Antonio Games Robledo.			

Fuente: Información proporcionada por el CECADE.

Por otro lado, el documento «guía de instrucción» especifica el temario por cada sesión de trabajo, su objetivo específico, la metodología pedagógica, actividades a desarrollar, tiempo, recursos didácticos, materiales productos entregables, el método de evaluación y la bibliografía del curso (Figura 7).

**Figura 7.**  
**Fragmento del contenido de la guía de instrucción del curso Ética Institucional**

GUÍA DE INSTRUCCIÓN

NOMBRE DEL PROCESO: Ética Institucional  
PERIODO: 29 junio al 17 de julio de 2020  
DURACIÓN: 40 horas  
NÚMERO DE SESIONES: 4

SESION	TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	METODOLOGIA PEDAGOGICA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	TIEMPO	RECURSOS DIDACTICOS	MATERIALES	PRODUCTOS ENTREGABLES	METODO EVALUACIÓN	BIBLIOGRAFIA
1	1.-Conceptos Teóricos: Moral, Ética y Código de Ética	El personal participante comprenderá la importancia en su desempeño laboral apegado a la moral y ética institucional	Autogestiva Expositiva Analítica Reflexiva Aprendizaje Individual	Revisar la Presentación de Introducción al curso  Con el material revisado realizar en un power point con los conceptos de: Moral, ética y código de ética, enumerar sus diferencias  Elaborar un acróstico con las letras de las palabras: Ética, Moral o Norma. Incorporando en cada letra, según acomode: el nombre, función, hábitos, valores, área en la que se desempeña.  Realizar el ejercicio de dilemas, "Completa las frases"	10 hrs.	Presentaciones en PowerPoint Videos Cuestionario Lecturas Acróstico Redacción Cuadro Comparativo Video Cuestionario Foro	Internet, Lap top con bocinas, Hojas de máquina, Cuaderno de apuntes	Registro de conceptos realizado  El Acróstico completado.  La hoja resuelta de "completa la frase"	Participación  Acróstico entregado  Ejercicio: completa la frase	Aristóteles.5°. Ed.Trad. Antonio Games Robledo.-pormúa 1973 Savater 207.- Ética para Amador.- Fernando Savater -1991. Código de Conducta de la Secretaría de Educación en el Estado de Durango.-2016-2022

Fuente: Información proporcionada por el CECADE.

El documento «rubrica de evaluación» especifica las actividades a evaluar por el temario que conforma el curso de capacitación, así como el valor porcentual para cada uno de ellos (Figura 8).

**Figura 8.**  
**Fragmento del contenido de la guía de instrucción del curso Ética Institucional**

TEMA	ACTIVIDAD A EVALUAR	VALOR PORCENTUAL
1.- Conceptos Teóricos: Moral, Ética y Código de Ética	Registro de conceptos Acróstico Cuestionario Completa la frase Comentarios escritos de video Resumen organización e Institución Cuadro comparativo Propuesta de Mejora	15%
2.- la Ética en la Función Pública	Cuestionario Comentarios escritos (canción) Mapa Conceptual Resumen Código de Conducta	15%
3.- Combate a la corrupción	Opinión escrita de video Presentación escrita de Caso	15%
3.-Valores Éticos como soporte para mejorar nuestro desempeño como servidor público.	Infografía Comentarios escritos Video1 Análisis escrito de video2 Programa de Mejora Continua	15%
Participación en Foros		20%
Cumplimiento en el periodo		10 %
Evaluación	Encuesta de satisfacción del curso realizada	10%
Total		100%

Fuente: Información proporcionada por el CECADE.

Finalmente, a través de lo analizado en esta sección, se concluye lo siguiente:

- Las cartas descriptivas de los cursos a impartir en un plan de capacitación sí hacen explícito su objetivo principal y específico; asimismo, se realiza el desglose de temas y subtemas, recursos didácticos, tiempo (mínimos de 40 horas por curso) y los elementos de evaluación.
- Las fichas técnicas sí exponen el desglose de los temas, subtemas, estrategias didácticas, recursos didácticos, materiales y bibliografía empleadas.
- Las guías de instrucción de cada curso detallan el desarrollo de los cursos por sesiones, la temática que se impartirá en cada sesión, las actividades a desarrollar, la metodología pedagógica que se empleará, los recursos y materiales didácticos que se usarán.
- Las rúbricas de evaluación detallan las actividades, prácticas, cuestionarios, práctica final y otros elementos que se evaluarán en el desarrollo de cada curso.



## 6. ¿En qué grado el CECADE administra e imparte los cursos con su personal propio y en qué grado contrata perfiles externos?

Como se comentó al inicio de este informe, los cursos que forman el programa de capacitación son impartidos por personal del CECADE; sin embargo, en su mayoría son realizados por instancias técnicas más especializadas, tal como los CECATI de la SEP, los cuales han sido elegidos para impartir los cursos de la vertiente 3. Manuales y de Servicio.

El CECADE, mantiene documentado los antecedentes de cada capacitador por curso a impartir, dentro de dicha información se concentra el curriculum vitae y documentación que lo sustente (constancias, diplomas, certificados, entre otros); títulos que acrediten alguna carrera universitaria, o en su caso carta de pasante, hoja de acreditación ante la CECADE para impartir cursos, documentación legal (en el caso de que sean asociaciones civiles).

Durante la entrevista realizada a personal del CECADE, se mencionó que, un requisito que solicita dicho Centro a sus capacitadores es que estos estén adscritos al padrón de proveedores del Gobierno del Estado Durango (folio en contrato); sin embargo, también se comentó que, actualmente no todos cuentan con registro y autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) en función de los artículos 153-A y 153-G de la Ley Federal del Trabajo (ver Tabla 7)<sup>3</sup>. Asimismo, con el objeto de cumplir con sus obligaciones fiscales, estos deberán darse de alta ante la SHCP.

**Tabla 7.**  
**Ley Federal del Trabajo**

Artículos	Descripción
<b>153-A</b>	Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la STyPS.
<b>153-G</b>	I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; y II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;

Fuente: Ley Federal del Trabajo

Asimismo, conforme a la información proporcionada por el CECADE, el equipo no identificó evidencia de que todos los capacitadores estén adscritos a la SEED como instituciones formadoras, y con la facultad de otorgar Reconocimientos de Validez Oficial de Estudios (RVOE); sin embargo, se reconoce que este es un aspecto en el que el CECADE ha avanzado, en la entrega de certificados validados.

<sup>3</sup> Un agente capacitador externo registrado y autorizado ante la STyPS podrá otorgar el formato DC-3, el cual es una constancia de habilidades o de competencias laborales.

Por otro lado, la manera en cómo el CECADE contrata los servicios profesionales de los capacitadores, se reglamenta a través de contratos de servicios profesionales, de acuerdo con la información proporcionada por el Centro, en el 2020 se generaron los siguientes contratos.

**Tabla 8.**  
**Contratos de capacitación, 2020**

#	Curso	Fecha de firma	Programación del curso	Número de contrato	Monto
1	Inclusión digital	2 de abril de 2020	24 de abril de 2020	(0041/2020)	8,851.00
2	Relaciones interpersonal en el trabajo <sup>b/</sup>	25 de mayo de 2020	25 de mayo al 19 de junio de 2020	(0049/2020)	4,000.00
3	Relaciones interpersonales en el trabajo <sup>c/</sup>			(0050/2020)	8,000.00
4	Uso de las herramientas digitales para el trabajo administrativo <sup>d/</sup>	1 de julio de 2020	1 al 26 de junio de 2020	(0055/2020)	17,702.00
5	Excel básico <sup>a/</sup>	1 de julio de 2020		(0057/2020)	6,000.00
6	Trabajo en equipo <sup>c/</sup>	1 de julio de 2020	1 al 24 de julio de 2020	(0059/2020)	6,000.00
7	Trabajo en equipo			(0061/2020)	6,000.00
8	Ética Institucional	29 de junio de 2020	29 de junio al 17 de julio de 2020	(0064/2020)	15,000.00
9	Excel básico	1 de julio de 2020	1 al 31 de julio de 2020	(0066/2020)	12,000.00
10	Relaciones interpersonales en el trabajo	25 de mayo de 2020	25 de mayo al 19 de junio de 2020	(0067/2020)	12,000.00
11	Inclusión digital <sup>a/</sup>	1 de julio de 2020	1 al 24 de julio de 2020	(0069/2020)	9,434.00
12	Uso de las herramientas digitales para el trabajo administrativo <sup>d/</sup>	21 de septiembre de 2020	21 de septiembre al 16 de octubre de 2020	(0074/2020)	17,702.00
<b>Total</b>					<b>122,689.00</b>

Nota: <sup>a/</sup> Cursos por el mismo instructor.

<sup>b/</sup> Cursos por el mismo instructor.

<sup>c/</sup> Cursos por el mismo instructor.

<sup>d/</sup> Cursos por el mismo instructor.

Fuente: Elaboración propia con información contenida en los contratos 2020.

De la tabla anterior, solamente se identifican 6 cursos, de los 18 que se impartieron en el 2020, con una inversión total de \$122,689.00; sin embargo, información adicional a la analizada en esta sección no fue proporcionada por el CECADE, así mismo, tampoco se identifican cuáles cursos fueron impartidos por personal del Centro.

## 7. ¿En qué grado el CECADE recolecta información de desempeño sobre su oferta de capacitación?

Es importante que el servidor público se mantenga en constante capacitación en temas que le sean de utilidad para así poder tener un mejor desempeño en sus funciones que debe desempeñar. Aunado a lo anterior, el CECADE debe de establecer diversas estrategias que coadyuven a recolectar la información necesaria de cada servidor público susceptible de ser candidato a recibir capacitaciones. Para esto, es importante que se cumpla con todo el macroproceso de la administración:

- Planeación;
- Organización;
- Dirección; y
- Control.

En donde en cada una de estas etapas se tengan identificados cada uno de sus procesos, objetivos y metas a cumplir en cada ciclo anual. En lo particular, se analizará la fase del control, y para esto se cita a *Robert B Buchele*, el cual establece que el control como fase de la administración, es: «*el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias*».

De acuerdo con lo anterior, es importante que el CECADE cuente con un sistema de medición estandarizado, para esto, se puede hacer uso de indicadores. Hoy en día, se pueden identificar diferentes conceptos y definiciones de lo que es un «*Indicador del Desempeño*» (de ahora en adelante ID), o también conocidos como «*Kpi*» (key performance indicator, por sus siglas en inglés), lo cual puede crear ciertas complejidades a la hora de su lectura e interpretación. Según lo estipulado por Bruusgaard (1995) los ID han sido diseñados para crear la comparación de elementos en términos cuantitativos en sus diferentes combinaciones existenciales. En lo subsecuente, el autor Lakos (1997) enmarca una diferencia notoria entre mediciones de las entradas con las siguientes variables «*personal, materiales y recursos financieros*» y, mediciones de las salidas como los «*resultados o productos finales*» de las operaciones y mediciones del rendimiento o de impacto, como los efectos de las salidas sobre los usuarios, los usos que hacen los mismos de las salidas o el grado de satisfacción experimentado por los usuarios de algunos de los servicios.

Si se analizan diversas definiciones de lo que es un ID, adicional a la antes mencionada y establecida por Bruusgaard, se puede encontrar algunas variables importantes que ayudarán a comprender de mejor manera su conceptualización y objetivos. Dentro de dichas variables, se pueden identificar: los recursos, procesos, servicios, así como la variable del desempeño, los cuales a través de ellos su medición y resultados, puede ayudar a la alta dirección a tomar mejores decisiones.

Asimismo, los ID están conformados por diversas herramientas direccionados a los aspectos organizacionales del desempeño, los cuales son importantes para poder alcanzar y medir el éxito en las 3 líneas de visión del CECADE: «*corto, mediano y largo plazo*».

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que *«los recursos económicos de que dispongan la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén»*.

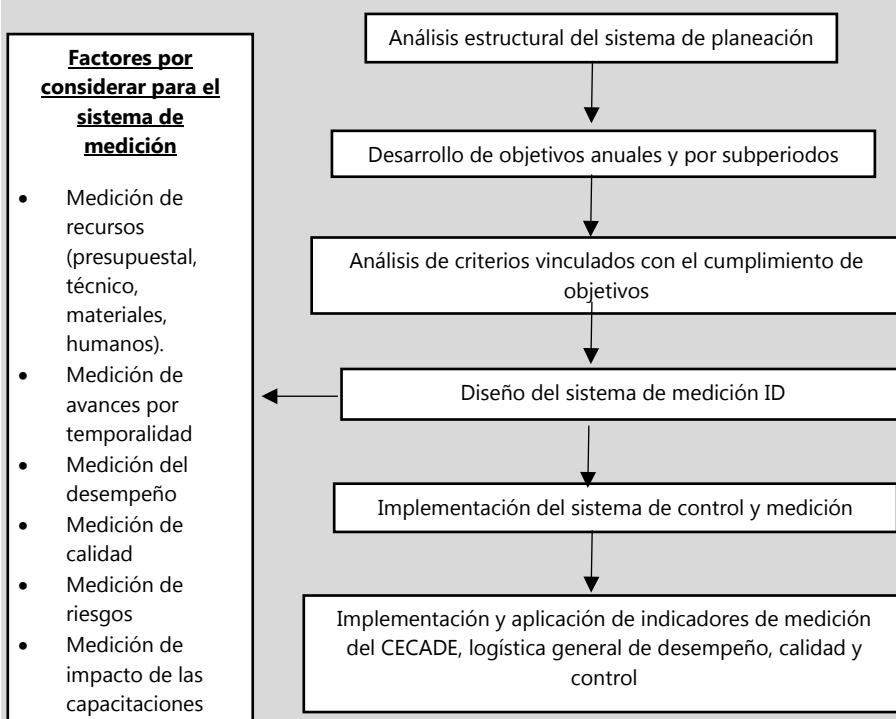
En ese sentido, los indicadores son herramientas cuantitativas o cualitativas que muestran indicios o señales de una determinada situación, actividad o resultado (Coneval, 2013). Dichos indicadores suelen apuntar a los aspectos organizacionales del desempeño, por lo que son esenciales para el éxito actual y futuro de las organizaciones (Stubbs, 2004). En el sector público, la utilización de estos indicadores permite monitorear el grado de cumplimiento de objetivos y metas de las políticas y programas públicos, gracias a que generan información clara y precisa sobre su desempeño.

De esta manera, el ejercicio de recursos debe cumplir los objetivos para lo que fueron destinados, y para ello, es indispensable contar con indicadores que permitan monitorear el avance y cumplimiento de dichos objetivos.

En lo subsecuente, el CECADE sí cuenta con diversos indicadores asociados a cada objetivo de la MIR; sin embargo, es pertinente el desarrollo de nuevos indicadores que les permita a los tomadores de decisión, tener un mejor control en cada etapa de su administración. Para ello, a continuación, se enlistan algunos indicadores con un enfoque tanto administrativo y operativo, así como un flujo de planeación logístico para el desarrollo de un sistema integral de kpi.

- Nivel de calidad de los cursos impartidos;
- Nivel de mejoramiento en las funciones de la población atendida;
- Impacto de los cursos impartidos con periodicidad anual;
- Satisfacción de los cursos impartidos;
- Porcentaje de cumplimiento con base en el número total de la demanda del diagnóstico;
- Tasa de cobertura (TCC);
- Inversión por servidor público capacitado (ICE), y
- Porcentaje de cumplimiento de las expectativas del personal capacitado.

**Cuadro 3.**  
**Flujo de planeación logística del sistema integral del desarrollo de ID<sup>4</sup>**



En otro contexto, la importancia de identificar y conocer el nivel de satisfacción del personal capacitado en un periodo determinado es una variable que se no se debe de descuidar en ningún momento, ya que, con sus resultados coadyuvará en la dotación de información relevante a los tomadores de decisión, como puede ser si se cumplieron las expectativas del curso, pero, sobre todo, si el curso es realmente el que necesita el servidor público para la mejora continua de sus funciones. Con este entender, el CECADE sí cuenta con un instrumento para identificar y conocer la satisfacción del personal capacitado. Sin embargo, derivado de un análisis de dicho instrumento, se puede identificar lo siguiente:

**Tabla 9.**  
**Análisis cualitativo del instrumento de satisfacción del personal capacitado del CECADE**

Variables de importancia	Áreas de mejora	Posible solución
<b>Ponderación con un rango de 6 a 10</b>	Es pertinente reformular el rango de ponderación ya que entre un rango mayor es más complejo cuantificar el nivel de satisfacción.	Se sugiere establecer una ponderación en un rango de 1 a 3 Donde: 1: Deficiente; 2: Bueno; 3: Excelente.

<sup>4</sup> Modelo diseñado para cubrir las necesidades identificadas en el CECADE.

**Tabla 9.**  
**Análisis cualitativo del instrumento de satisfacción del personal capacitado del CECADE**

Variables de importancia	Áreas de mejora	Posible solución
<b>Contenido del curso</b>	Es pertinente agregar nuevos apartados de cumplimiento de expectativas e impacto del curso impartido	<p>Se sugiere agregar una estructura como la que a continuación se describe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumplió la expectativa del tema y el curso impartido. (Sí) (No)</li> </ul> <p>O bien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del 1 al 3, que tanto cumplió tus expectativas el curso impartido.</li> <li>• Nivel de claridad del curso impartido;</li> <li>• ¿El curso que se asignó, es el que se esperaba recibir? ¿Por qué?</li> <li>• ¿En qué áreas aplicarás los conocimientos adquiridos?</li> <li>• Menciona que otros cursos te gustaría recibir y ¿por qué?</li> <li>• ¿Qué sugerencia podría brindar para mejorar el servicio del SECADE?</li> <li>• ¿Qué sugerencias nos darías acerca del instructor que impartió el curso?</li> <li>• ¿Qué te pareció la durabilidad del curso?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, otro factor de importancia que hay que destacar es el proceso de Feedback (retroalimentación) que debe existir en el organigrama considerando los tramos de control y cadenas de mando correspondientes, esto con la finalidad de tener un clima organizacional óptimo, una comunicación asertiva, así como mejorar la toma de decisión, ya que, si se consideran los puntos de vista de todo el personal, se tendría opiniones en distintos ángulos organizacionales. Con base en la entrevista realizada a personal del CECADE, se comentó que sí se tienen reuniones constantes para la retroalimentación entre su propio personal y así poder discutir la adecuación de las siguientes planeaciones, objetivos estrategias, líneas de acción y retos del anuales.

### III. Desafíos del CECADE y de la estrategia de capacitación

#### 8. ¿Cuáles son los retos y desafíos que prevalecen en la estrategia de capacitación al personal administrativo?

Existe la posibilidad de que un riesgo se pueda presentar en un momento determinado y que pueda afectar significativamente los objetivos establecidos desde la etapa de planeación en el CECADE. Esto puede dar aparición desde el diseño del Programa hasta que entra en operación el mismo y este concluye.

Los riesgos se pueden presentar en diferentes áreas o etapas del programa, los cuales se clasifican por tipo de riesgo de acuerdo con su naturaleza (ver Tabla 10).

**Tabla 10.**

**Tipología de riesgos**

Discrecionales	No discrecionales
Resultan de la toma de una posición de riesgo	Resultan de la operación de la institución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestal</li> <li>• Financiero</li> <li>• Crédito</li> <li>• Liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico o sustantivo</li> <li>• Reputacional o de imagen</li> <li>• Integridad</li> <li>• Operativo</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Legal</li> <li>• Administrativo</li> <li>• Servicios</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Existen diversas formas para administrar en un sentido lógico los riesgos a los que se puede enfrentar la intervención, así como el personal involucrado en su desarrollo y ejecución de este (ver Tabla 11).

**Tabla 11.**

**Administración con sentido lógico de riesgos**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer de manera precisa los objetivos estratégicos conforme a la normatividad aplicable y en la Administración Pública Federal con lo dispuesto en el PND y programa sectorial correspondiente.</li> <li>• Establecer objetivos sobre programas de administración de riesgos.</li> </ul>
<b>Identificar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos, así como los riesgos potenciales que amenazan el logro de los objetivos establecidos.</li> <li>• Identificar posibles eventos en el entorno externo que podrían influir en el logro de los objetivos.</li> </ul>
<b>Evaluar y analizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar el posible impacto y probabilidad que representa la materialización de los riesgos identificados en perjuicio del logro de los objetivos del programa.</li> <li>• Priorizar los riesgos en términos de mayor a menor impacto y frecuencia para definir las acciones a corto y mediano plazo para su mitigación.</li> </ul>

**Tabla 11.**

**Administración con sentido lógico de riesgos**

<b>Responder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar un plan de acción para mitigar, principalmente, los riesgos evaluados con alto impacto y probabilidad de ocurrencia (analizar diferentes opciones para determinar la más adecuada.</li> <li>• Definir fechas de implementación del plan y sus responsables.</li> </ul>
<b>Controlar, monitorear y comunicar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del avance de las actividades establecidas en el plan de acción y determinar la efectividad en la gestión del riesgo.</li> <li>• Establecer, eliminar o actualizar controles respecto de su efectividad en la mitigación de los riesgos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Esta administración de posibles riesgos coadyuva a los gerentes del CECADE, así como a la su estructura organizacional del nivel operativo, a mejorar el control de todos aquellos eventos negativos que en caso de que se materialicen, puedan afectar los resultados esperados, establecidos desde el diseño de la organización.

Una estrategia interesante para que el análisis de riesgos en el CECADE y que esta a su vez tenga alto impacto en su efectividad ya una vez implementado lo antes mencionado, es la asignación de un responsable que sea el que coordine esta administración, monitoreando periódicamente cada uno de los riesgos detectados en tiempo, evitando así su materialización.

Posterior a lo mencionado, fue posible identificar un instrumento de identificación e riesgos estandarizado por el CECADE, en donde se pueden apreciar variables de importancia como:

- Nivel de decisión;
- Factor;
- Descripción-clasificación-tipo;
- Posibles riesgos identificados; y
- Valoración (grado de impacto y probabilidad de ocurrencia).

Los riesgos que fueron posible identificar con la información proporcionada por el CECADE, son los siguientes:

- No capacitar al personal que participa en carrera administrativa en los tiempos que marca el programa, lo que significa quedar sin el incremento salarial de acuerdo con su nivel promocional horizontal;
- No cumplir con las metas programadas en la MIR y con las condiciones generales de trabajo maracas en los pliegos petitorios anuales, y
- Incumplimiento con el Reglamento Interior de Trabajo de la SEED, así como del decreto de creación del CECADE.

Sin embargo, es posible la existencia de otro tipo de riesgos en los diferentes campos operacionales y administrativos del CECADE, por lo que es importante el desarrollo de una Matriz de Riesgos que coadyuve al instrumento de identificación ya estandarizado. Así



mismo, analizando la estructura del instrumento, existe la posibilidad de desarrollar una mejora, ya que, en el apartado de valoración inicial en lo que respecta a las variables de impacto y probabilidad de ocurrencia, solo se establece una escala con un rango de 1 a 10 asignado un criterio cualitativo en ambas variables; en la que corresponde al grado de impacto se repite el criterio «moderado» en la escala, lo cual puede crear cierta confusión al momento de su análisis de resultados. Asimismo, es pertinente como ya se mencionó anteriormente, agregar nuevos métodos de cálculo de valoración inicial, para esto se sugiere lo siguiente:

- En la probabilidad de ocurrencia, se puede agregar dos subvariables más: 1) clase, 2) clasificación; y definir en términos cualitativos la probabilidad, como se muestra a continuación:

**Tabla 12.**  
**Probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado**

Clase	Calificación	Probabilidad
1	Baja	Aislada o Ausente
2	Media	Ocurrencia no Frecuente
3	Alta	Ocurrencia Frecuente

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento RAVOT del Inevap.

- En variable de impacto, se puede agregar las siguientes subvariables y así mismo, definir las en términos cualitativos, como se muestra a continuación:

**Tabla 13.**  
**Impacto del riesgo identificado**

Clase	Calificación	Nivel del Impacto	Proyección resultante	Plan de acción
1	Baja	Mínimo o remediable	Probabilidad alta de cumplimiento	Continuar con la recomendación
2	Media	Impactos limitados y/ a corto plazo, reversibles, incumplimiento	Probabilidad media de cumplimiento	Analizar la recomendación
3	Alta	Impacto irreversible, fatalidad	Probabilidad baja de cumplimiento	Mandar información al Dirección General para su gestión y toma de decisión de validación, modificación o cancelación de la recomendación

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento RAVOT del Inevap.

En lo subsecuente, se recomienda el desarrollo de una matriz de riesgo con base en las variables ya reestructuradas, en donde en el eje de las X se establezca la probabilidad y en el eje de las Y el impacto, ya con sus rangos respectivos.

**Tabla 14.**  
**Matriz de riesgo**

Perfil de riesgo	Probabilidad		
	Baja	Media	Alta
<b>Alto</b> 3	3	6	9
<b>Mediano</b> 2	2	4	6
<b>Bajo</b> 1	1	2	3

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento RAVOT del Inevap.

Así mismo, se sugiere asignar los parámetros de la evaluación del riesgo:

**Tabla 15.**  
**Parámetros de evaluación de riesgo**

	Bajo	Medio	Alto
<b>1</b>		3	6
<b>2</b>		4	7
		5	8
			9

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento RAVOT del Inevap.

Finalmente se recomienda agregar un apartado de tratamiento, ya que aquí es donde se van a crear los planes de acción, así como sus estrategias correspondientes para mitigarlos o bien su prevención completa.

**Tabla 16.**  
**Opciones de tratamiento del riesgo**

Nivel	Rango	Plan de acción
<b>Bajo</b>	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir el Riesgo</li> <li>Asumir el riesgo</li> </ul>
<b>Moderado</b>	Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir el Riesgo</li> <li>Asumir el riesgo</li> <li>Reducir el riesgo</li> </ul>
<b>Alto</b>	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir el riesgo</li> <li>Evitar el riesgo</li> <li>Reducir el riesgo</li> <li>Compartir o transferir el riesgo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información del instrumento RAVOT del Inevap.

Finalmente, otros de los retos que enfrenta el CECADE, es como optimizar el recurso financiero para atender la demanda del servicio de capacitación para el personal de la SEED, se reconoce que, cada vez esta demanda va incrementando, pero el recurso cada vez es más limitado.

## **9. ¿Qué innovaciones implementó el CECADE para garantizar la prestación del servicio de capacitación durante la pandemia por Covid-19?**

El año 2020 es una fecha que dejará huella por el resto de los tiempos a nivel global, esto debido a las repercusiones que ha provocado en toda la humanidad, afectando de gran manera todos los sectores de la sociedad, las actividades diarias sociales, el comercio, la economía, la salud, la educación, entre otros aspectos más. En pocas palabras, ha afectado la economía mundial ya que llegó un momento en que hubo una paralización en todo el mundo.

Para efectos de una mejor comprensión en este concepto, podemos encontrar que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado la situación actual del SARS-COVID-19 como una pandemia tras ser multiplicada en sus inicios por trece el número de casos fuera de China y triplicarse el número de países afectados por este virus.

La declaratoria de pandemia que se vivió, según la OMS hace referencia a la propagación mundial de esta nueva enfermedad y en voz de su director Tedros Adhanom Ghebreyesus quien hace un atento llamado al mundo para continuar con las medidas preventivas, urgentes, agresivas y constantes para evitar aún más su propagación.

Ante esta circunstancia el presente análisis tiene como punto central el conocer las acciones e innovaciones que ha implementado CECADE posterior a las afectaciones del SARS-COVID-19.

En primer plano, a través de la entrevista realizada al personal del CECADE, fue posible identificar que, a consecuencia de la pandemia, migraron de canal para brindar las capacitaciones, siendo antes de manera presencial y posterior de manera online haciendo uso de herramientas digitales tales como Zoom Video Communications, teniendo como resultado, el incrementar el alcance de la cobertura del servicio en el estado de Durango, ya que así se logró tener mayor acceso a localidades donde no era posible capacitar debido a la distancia entre el municipio y Durango capital que, es ahí donde generalmente se impartían los cursos presenciales.

Es importante mencionar que, esta innovación tuvo una trascendencia significativa, la cual ha generado buenos resultados en la operación del CECADE hoy en día; en este sentido, es pertinente continuar con dicha estrategia, tratando de reforzándola con nuevas líneas de acción conforme se van teniendo los resultados de dicha implementación. En este contexto, no fue posible identificar de manera documentada esta innovación, por lo cual, surge la pertinencia de el desarrollo de un proceso de capacitación actualizado, considerando al menos la siguiente estructura.

**Figura 9.**

**Estructura para el desarrollo del procedimiento integral de capacitación**

<b>Objetivo general</b>	En este apartado se establece la finalidad y lo que se pretende cumplir en un momento determinado con la aplicación del procedimiento
<b>Alcance</b>	Determina la cobertura y los límites de aplicación del procedimiento.
<b>Responsabilidades</b>	Identificar a los responsables que intervienen en el procedimiento, considerando puestos y/o roles; definiendo un rol como la función que una persona desempeña en un lugar o en una situación sin necesidad de un nombramiento en la estructura orgánica.
<b>Políticas de operación</b>	Las políticas de operación son acciones o requisitos que definen los límites y parámetros necesarios para ejecutar el procedimiento.
<b>Descripción del procedimiento</b>	Establecer las actividades inicio-fin del procedimiento y necesarias para el cumplimiento del objetivo establecido, considerando al menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad;</li> <li>• Responsable;</li> <li>• Tiempos</li> <li>• Recursos materiales, económicos, tecnológicos necesarios para el cumplimiento de la actividad que corresponda.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**Tabla 17.**

**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

<b>Fortalezas</b>	<b>*</b>
El CECADE rige su operación a través del Decreto Administrativo que crea el Centro de Capacitación y Desarrollo, con antecedentes en 1998.	1, 2
El CECADE cuenta con una MIR específica de su operación, etapa final de la MML.	1
El CECADE diseña su planeación anual a través del Plan de Capacitación y Actualización.	
El CECADE contribuye al objetivo «administración eficiente de los recursos humanos» del PED 2016-202. Asimismo al objetivo «desarrollar programas de atención de acuerdo con lo estipulado en la Reforma Educativa, para capacitar a los docentes en cuanto a su promoción y permanencia, así como al personal administrativo» del Programa Sectorial de Educación del Gobierno del Estado de Durango 2016-2022.	2
Los resultados de la encuesta de satisfacción que aplica el CECADE al personal capacitado han permitido identificar áreas de oportunidad en el servicio de atención que este proporciona.	3
Las cartas descriptivas de los cursos a impartir en el plan de capacitación del CECADE sí hacen explícito su objetivo principal y específico; asimismo, se realiza el desglose de temas y subtemas, recursos didácticos, tiempo (mínimos de 40 horas por curso) y los elementos de evaluación.	
Las fichas técnicas de los cursos sí exponen el desglose de los temas, subtemas, estrategias didácticas, recursos didácticos, materiales y bibliografía empleadas.	5
Las guías de instrucción de los curso detallan el desarrollo de cada uno por sesiones, la temática que se impartirá en cada sesión, las actividades a desarrollar, la metodología pedagógica que se empleará, los recursos y materiales didácticos que se usarán.	
Las rúbricas de evaluación de los cursos detallan las actividades, prácticas, cuestionarios, práctica final y otros elementos que se evaluarán en el desarrollo de cada uno.	
El CECADE mantiene documentado los antecedentes de cada capacitador por curso a impartir, dentro de dicha información se concentra el curriculum vitae y documentación que lo sustente (constancias, diplomas, certificados, entre otros); títulos que acrediten alguna carrera universitaria, o en su caso carta de pasante, hoja de acreditación ante la CECADE para impartir cursos, documentación legal (en el caso de que sean asociaciones civiles).	6
El CECADE aplica un instrumento de identificación de riesgos.	8
Se han implementado innovaciones operacionales de nuevos canales de comunicación en el sistema de capacitación del CECADE.	9
<b>Oportunidades</b>	<b>*</b>
Adoptar nuevos canales de comunicación para incrementar aún más la cobertura de la demanda.	9
<b>Debilidades</b>	<b>*</b>
La creación del CECADE parte de un documento diagnóstico en 1998; sin embargo, actualmente no se visualiza un análisis en la que se defina el problema social y las principales causas y efectos que originaron su creación.	1
Aun cuando el CECADE sí tiene identificada su población potencial y objetivo a través de sus documentos de planeación, no se cuantifica de manera específica ni se hace distinción entre estas. Tampoco, se identifica una definición clara de las características específicas de cada una de ellas.	1, 3

**Tabla 17.**

**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

<b>Debilidades</b>	<b>*</b>
No se identifican estrategias de cobertura y focalización del servicio que ofrece el CECADE en la planeación de cada ejercicio fiscal.	1
El mismo formato de examen diagnóstico es aplicado a todos cuadros administrativos y de servicios de la SEED, por lo tanto, los exámenes no están orientados a cada perfil en específico, sino de manera general.	2
La estructura y contenido del examen diagnóstico incluye pocos aspectos a evaluar, ya que algunas áreas disciplinarias contienen solamente tres preguntas y su enfoque de identificación de necesidades solamente se acota a esas.	2, 4
No se percibe claridad en los requisitos de participación definidos en las convocatorias de inscripción de los cursos, tanto para personal del subsistema estatal, como el estatal.	2
No existe claridad de la cobertura total real que brindó el CECADE en el 2020 a través de su programa de capacitación. Se esperaría encontrar congruencia entre el documento diagnóstico y las bases de datos que sustentan el informe de actividades del CECADE.	4
No todo el personal capacitador externo cuenta con registro y autorización de la STyPS en función de los artículos 153-A y 153-G de la Ley Federal del Trabajo.	6
Los indicadores del CECADE no son suficientes para conocer el desempeño de su operación que tenga como resultado la mejora de la toma de decisiones.	7
El instrumento de identificación de riesgos que tiene implementado el CECADE carece de precisión en los métodos de cálculo.	8
<b>Amenazas</b>	<b>*</b>
Un recurso financiero cada vez más limitado puede poner en riesgo la cobertura de atención del servicio que brinda el CECADE.	8

Nota: El símbolo (\*) señala el número de la pregunta de evaluación cuya respuesta sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.

## Propuestas de recomendaciones y observaciones

**Tabla 18.**  
**Propuesta de recomendaciones y observaciones**

Recomendaciones y observaciones	Temática	#	Acciones propuestas	Resultados esperados
1 Fortalecer la MML del servicio de capacitación del CECADE.	Diseño	1	<p>*Elaborar un documento diagnóstico de la situación actual en materia de necesidades de capacitación del personal de la SEED que atiende el CECADE.</p> <p>*Definir la problemática social que pretende abatir el Centro, asociando sus principales causas y efectos.</p> <p>*Definir las características específicas de la población potencial y objetivo del CECADE, así como su cuantificación.</p> <p>*Redefinir el propósito establecido en la MIR del CECADE, a fin de conocer el efecto que se desea tener una vez que el personal es capacitado.</p> <p>* Establecer y definir el periodo de actualización de dicho documento.</p>	Conocer la magnitud de la problemática social que desea abatir el CECADE, a fin de generar estrategias pertinentes para su mitigación. Así como generar claridad con respecto al por qué y para que surgió el CECADE, así como para quien va dirigido.
2 Diseñar una estrategia de cobertura y focalización de capacitación.	Cobertura	1	Definir acciones concretas de cobertura y focalización en materia de capacitación con metas y horizonte de mediano y largo plazo.	Lograr una mejor eficiencia en la gestión de los recursos.
3 Fortalecer la evaluación diagnóstica del CECADE.	Ejecución	2	*Redefinir el diseño del contenido del examen diagnóstico por áreas disciplinarias con un enfoque de identificación de necesidades más amplio y específico.	Lograr tener más cobertura en conocer las necesidades de capacitación del personal que atiende el CECADE.

**Tabla 18.**  
**Propuesta de recomendaciones y observaciones**

Recomendaciones y observaciones	Temática	#	Acciones propuestas	Resultados esperados
			*Focalizar la aplicación del examen diagnóstico al personal por tipo de función que desempeña (administrativos, técnicos, manual y de servicios; y profesionistas); es decir, evitar aplicar el mismo diseño de examen al personal de la SEED.	
4 Homologar criterios en las convocatorias de participación a cursos de capacitación del CECADE.	Ejecución	2	Homologar los criterios de participación definidos tanto en la convocatoria estatal como federal. Lo anterior, si es el caso de que el personal de ambos subsistemas tenga que realizar el examen diagnóstico previo a la inscripción de cursos. También homologar los criterios de selección de los cursos.	Mayor claridad en los procesos de gestión del CECADE.
5 Acreditar los cursos de capacitación a través del Formato DC-3.	Resultados	6	Acreditar los cursos de capacitación a través de la expedición del formato DC-3, emitido por un agente capacitador con registro y autorización ante la STyPS.	Avanzar en la entrega de constancias de habilidades o competencias laborales para el personal de la SEED.
6 Desarrollar nuevas variables de control (ID) adicionales a las ya existentes.	Indicadores	7	Implementar un sistema de medición y control a través del desarrollo de indicadores que puedan medir más objetivos definidos desde la etapa de planeación Nota: <i>se puede considerar el usar como referente, la logística que se hace mención en el Cuadro 3 de esta evaluación, así como la redacción de la pregunta 7.</i>	Tener un mejor control de los avances operacionales que se van generando en la línea de tiempo, así como el contar con bases sustentadas a través de métodos cuantitativos que ayuden a la toma de decisiones.



**Tabla 18.**  
**Propuesta de recomendaciones y observaciones**

Recomendaciones y observaciones	Temática	#	Acciones propuestas	Resultados esperados
7 Reforzar el instrumento de identificación de riesgos.	Ejecución	8	*Implementar nuevas variables y criterios que coadyuven a la mejora del instrumento de identificación riesgos tales como: Matriz de riesgos y Tratamiento de riesgos. *Implementar criterios cualitativos en las variables de impacto y probabilidad de ocurrencia.	Identificar de una manera más acertada los posibles riesgos y retos que se puedan presentar en un momento determinado y que a su vez puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del CECADE
8 Documentar y estandarizar el proceso integral de capacitación con las innovaciones implementadas.	Ejecución	9	Elaborar el procedimiento integral de capacitación, considerando variables de importancia como: el objetivo general, alcance, responsabilidades, descripción del procedimiento actual, diagrama de flujo  Nota: <i>se puede usar como referencia la Figura 9 de esta evaluación.</i>	Migrar de lo empírico a lo estandarizado en la operación del CECADE, así mismo, establecer actividades con mayor precisión, evitar cuellos de botella, retrasos en los tiempos operacionales, afectación en la ruta crítica, dispersión, así como facilitar la consulta, su control y mejora.

Nota: El símbolo (\*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la recomendación u observación propuesta

## Conclusiones y valoración final

### *Contexto*

Uno de los retos del estado de Durango es fomentar la superación permanente del personal administrativo, técnico, de servicios y profesionistas de la SEED, a través de cursos de capacitación, actualización, adiestramiento y profesionalización, que contribuyan al mejoramiento de la calidad y el logro de la eficiencia en los servicios de las instalaciones educativas.

En 1998, se consolidó el programa de capacitación con la creación del CECADE, órgano desconcentrado de la SEED, como un instrumento técnico de capacitación de los trabajadores de apoyo y de asistencia a la educación, que desplegara su trabajo de acuerdo con los métodos modernos y técnicos de la administración, bajo la conducción y desempeño docente de verdaderos profesionales de las materias y actividades que se imparten en la Secretaría.

La distribución del recurso estatal asignado para la operación del CECADE durante el 2020 fue de \$640,000.00, con una población total atendida de 4,292, de los cuales, 1,393 fueron de perfil administrativo, 787 con funciones de servicios, 752 con perfil de profesionista, 700 fueron parte del equipo directivo y de supervisión de la SEED; mientras que, los 660 restantes con funciones técnicas.

### *Hallazgos*

**El CECADE adopta estrategias e instrumentos capaces de atender su mandato mediante una lógica causal o teoría del cambio.** Con base en la información proporcionada por el CECADE, el equipo evaluador no identificó la problemática central que el Centro desea abatir a través de su objetivo de creación.

Una intervención debe partir de un diagnóstico posterior a su creación, con el fin de orientar acciones específicas para dar solución a una problemática central. En este sentido, es importante mencionar que, el Decreto de creación del CECADE sí menciona un diagnóstico contenido en cinco puntos básicos; sin embargo, dicho documento tendría como situación un análisis de más de 20 años de antigüedad, es decir, estaría desactualizado a la fecha.

Por otro lado, el CECADE tiene identificadas y documentadas las características de su población beneficiaria a través de las vertientes de participación y de la documentación de los cursos; sin embargo, no se cuantifica ni se hace distinción entre su población potencial y objetivo.

El CECADE cuenta con una MIR, etapa final de la MML. Esta Matriz define el propósito como la acción de tener a su personal capacitado, y no el efecto que desea lograr en el personal a través de las capacitaciones.

Asimismo, dado que el bien o producto que produce el CECADE es actualizar, capacitar y adiestrar al personal de la SEED. Su lógica causal cita una relación con impartir cursos de

capacitación, actualización, profesionalización y especialización, así como la creación de URC con el objetivo de contribuir a la mejora del desempeño de las funciones administrativas y a la adecuada atención del servicio en la SEED.

Finalmente, el equipo evaluador identifica que el CECADE sí cuenta con un modelo de lógica causal y tiene como instrumento la MIR. Dentro de esta Matriz se identifican los supuestos asociados a cada uno de los objetivos establecidos en cada uno de sus niveles; sin embargo, el no tener una clara definición del propósito dentro de esta, puede generar confusión en el cambio esperado que se pretende adquirir una vez que el personal es capacitado

**El CECADE cuenta con criterios e instrumentos para desplegar su estrategia de capacitación.** El CECADE, en el marco de sus acciones prioritarias, contempla el diseño y puesta en marcha de un programa permanente de capacitación, formación continua y profesionalización del personal administrativo, manual y de servicios y profesionistas, sin dejar de lado, la etapa de inducción para los nuevos ingresos. Este programa ha permitido fortalecer la perspectiva de que el personal administrativo y asistencia a la educación sean capaces de desarrollar sus habilidades en distintos espacios del quehacer público estatal.

Una vez que se concluye con la impartición de los cursos, el CECADE aplica una encuesta de satisfacción a los cuadros técnicos y administrativos de la SEED con el fin de realizar un análisis de variables que permitan comprender el comportamiento del aprovechamiento de cada uno de los cursos.

El CECADE cuenta con documentación de cada uno de sus cursos:

- Las cartas descriptivas de los cursos a impartir en un plan de capacitación sí hacen explícito su objetivo principal y específico; asimismo, se realiza el desglose de temas y subtemas, recursos didácticos, tiempo (mínimos de 40 horas por curso) y los elementos de evaluación.
- Las fichas técnicas sí exponen el desglose de los temas, subtemas, estrategias didácticas, recursos didácticos, materiales y bibliografía empleadas.
- Las guías de instrucción de cada curso detallan el desarrollo de los cursos por sesiones, la temática que se impartirá en cada sesión, las actividades a desarrollar, la metodología pedagógica que se empleará, los recursos y materiales didácticos que se usarán.
- Las rúbricas de evaluación detallan las actividades, prácticas, cuestionarios, práctica final y otros elementos que se evaluarán en el desarrollo de cada curso.

**El CECADE conoce e identifica las fortalezas y desafíos de la capacitación al personal administrativo.** Existe la posibilidad de que un riesgo se pueda presentar en un momento determinado y que pueda afectar significativamente los objetivos establecidos desde la etapa de planeación en el CECADE. Esto puede dar aparición desde el diseño del Programa hasta que entra en operación el mismo y este concluye.

Una estrategia interesante para que el análisis de riesgos en el CECADE y que esta a su vez tenga alto impacto en su efectividad ya una vez implementado lo antes mencionado, es la asignación de un responsable que sea el que coordine esta administración, monitoreando periódicamente cada uno de los riesgos detectados en tiempo, evitando así su materialización.

Posterior a lo mencionado, fue posible identificar un instrumento de identificación e riesgos estandarizado por el CECADE, en donde se pueden apreciar variables de importancia como:

- Nivel de decisión;
- Factor;
- Descripción-clasificación-tipo;
- Posibles riesgos identificados; y
- Valoración (grado de impacto y probabilidad de ocurrencia).

Los riesgos que fueron posible identificar con la información proporcionada por el CECADE, son los siguientes:

- No capacitar al personal que participa en carrera administrativa en los tiempos que marca el programa, lo que significa quedar sin el incremento salarial de acuerdo con su nivel promocional horizontal;
- No cumplir con las metas programadas en la MIR y con las condiciones generales de trabajo maracas en los pliegos petitorios anuales; y
- Incumplimiento con el Reglamento Interior de Trabajo de la SEED, así como del decreto de creación del CECADE.

## Referencias

- Buchele, R. B. (1976). *Diagnóstico de empresas en crecimiento*. 2da Edición. Ed. Atlas.
- Bruusgaard, J. (1995, August). *Performance measurement in public and special libraries: similarities and differences*. In IFLA GENERAL CONFERENCE (Vol. 61).
- Cámara de Diputados (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada (28 de mayo de 2021). Website: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Constitucion\\_Politica.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf)
- Cárdenas, M., Cortes, F., Escobar, A., Nahmad, S., Scott, J., & Teruel, G. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL.
- Centro de Desarrollo y Capacitación (2020). *Convocatoria de la jornada de capacitación del subsistema estatal*.
- Centro de Desarrollo y Capacitación (2020). *Convocatoria de la jornada de capacitación del subsistema federal*.
- Centro de Desarrollo y Capacitación (2020). *Informe de Actividades 2020*.
- Coneval. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: CONEVAL. Website: [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)
- Gobierno del Estado de Durango. *Lineamientos Generales de Carrera Administrativa para los para los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación*. Durango: Gobierno del Estado.
- Gobierno del Estado de Durango. *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022*. Durango: Gobierno del Estado .
- Gobierno de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2024*. Ciudad de México: Gobierno de la República.
- Lakos, A. (2001). *Assesment of library network services: issues and options*.
- Ley de Educación del Estado de Durango. Última reforma publicada (28 de Mayo de 2019). Website: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20EDUCACION.pdf>

Ley Federal del Trabajo. Última reforma publicada (12 de junio de 2015). Website:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044 Ley Federal del Trabajo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)

Periódico Oficial del Estado de Durango (1998). *Decreto Administrativo que Crea el Centro de Capacitación y Desarrollo* (3 de mayo de 1998).

Stubbs, E. A. (2004). *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. Ciencia de información, 33(1), 149-154.

---

## Ficha de la evaluación

---

### Aspectos Administrativos

- Responsable de la evaluación: *Omar Ravelo Rivera*.
- Miembros del equipo evaluador: *Yulia Lizeth Rodríguez Martínez y Daniel Frayre Larreta*.
- Organización evaluadora: *Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango*.
- Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada: *Secretaría de Educación del Estado de Durango*.
- Titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada: *C.P. Rubén Calderón Luján*.
- Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención encargada de dar seguimiento a la evaluación: *Centro de Capacitación y Desarrollo*.
- Forma de contratación del equipo u organización evaluadora: *No aplica*.
- Costo total de la evaluación: *No aplica*.
- Fuente de financiamiento de la evaluación: *No aplica*.
- Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura): *noviembre de 2021*.
- Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap): *29 de diciembre de 2021*.

---

### Aspectos técnicos

- Palabras clave de la evaluación (al menos tres palabras): *Capacitación, carrera administrativa, personal administrativo*.
- Términos de referencia de la evaluación: *Términos de Referencia para la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo*.
- Objetivo de la evaluación: *Valorar la adecuación de la oferta de capacitación del CECADE a las necesidades del personal administrativo del sistema educativo del estado de Durango*.
- Hipótesis de la evaluación: *El CECADE cuenta con un modelo de atención para ofertar capacitaciones equitativas y pertinentes al personal administrativo del sistema educativo del estado de Durango*.

---

### Resultados

- Síntesis de los hallazgos de la evaluación: *El CECADE rige su operación a través del Decreto Administrativo que crea el Centro de Capacitación y Desarrollo; mantiene documentado los antecedentes de cada capacitador por curso a impartir; se han implementado innovaciones operacionales de nuevos canales de comunicación en el sistema de capacitación del CECADE; no se visualiza un análisis en la que se defina el problema social y las principales causas y efectos que originaron su creación; no se cuantifica de manera específica ni se hace distinción entre estas. Tampoco, se identifica una definición clara de las características específicas de cada una de ellas; no se identifican estrategias de cobertura y focalización del servicio que ofrece el CECADE en la planeación de cada ejercicio fiscal; el mismo formato de examen*
-

---

*diagnóstico es aplicado a todos cuadros administrativos y de servicios de la SEED, por lo tanto, los exámenes no están orientados a cada perfil en específico, sino de manera general; la estructura y contenido del examen diagnóstico incluye pocos aspectos a evaluar, ya que algunas áreas disciplinarias contienen solamente tres preguntas y su enfoque de identificación de necesidades solamente se acota a las mismas; no todo el personal capacitador externo cuenta con registro y autorización de la STyPS; el instrumento de identificación de riesgos del CECADE carece de precisión en los métodos de cálculo; y sus indicadores no son suficientes para conocer el desempeño de su operación que tenga como resultado la mejora de la toma de decisiones.*

- Síntesis de la propuesta de recomendaciones y observaciones: *Fortalecer la MML del servicio de capacitación; diseñar una estrategia de cobertura y focalización de capacitación; fortalecer la evaluación diagnóstica; homologar criterios en las convocatorias de participación a cursos de capacitación; acreditar los cursos de capacitación a través del Formato DC-3; desarrollar nuevas variables de control adicionales a las ya existentes; reforzar el instrumento de identificación de riesgos; y documentar y estandarizar el proceso integral de capacitación con las innovaciones implementadas.*
-



## Anexos

### Anexo 1. Carrera Administrativa y sus vertientes de participación

El mejoramiento constante es el signo del nuevo milenio, ya que impacta tanto a las organizaciones privadas como a las públicas que enfrentan la necesidad de adaptar e innovar sus marcos de actuación, a fin de ser más eficaces y cumplir de mejor manera los fines que representa.

En este contexto, la SEED y el SNTE, a través de las Secciones 12, 35 y 44, han establecido los Lineamientos Generales de Carrera Administrativa para los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación, con el firme propósito de ofrecer un sistema de promoción horizontal que estimule la preparación, actualización y la experiencia del personal de apoyo y asistencia a la educación básica, quienes comparten la preocupación por ofrecer un servicio de calidad en beneficio del ámbito educativo.

Este sistema busca elevar la calidad y el nivel en la prestación de los servicios administrativos y de asistencia, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores al servicio de la educación, lo que permitirá movilidad salarial y laboral dentro de su propia categoría, manteniendo vigente el derecho escalafonario de los trabajadores, lo que constituye un reconocimiento y estímulo a su valiosa participación dentro del servicio administrativo, técnico, manual y profesional de asistencia a la educación; iniciativa que constituye un paso firme hacia la modernización educativa estatal.

#### Objetivo general

- Establecer las bases de organización, funcionamiento, desarrollo, control y evaluación del desempeño administrativo, técnico, manual y profesional de los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación, a fin de contribuir a elevar la calidad de la educación.

#### Objetivos específicos

- Elevar la calidad en la prestación de los servicios administrativos, técnicos, manuales y profesionales en asistencia a la educación, reconociendo y estimulando la labor de los trabajadores en cada una de sus vertientes.
- Reconocer el desempeño en el servicio, preparación académica, experiencia, puntualidad y asistencia de los trabajadores al servicio de la educación.
- Fortalecer el interés por la actualización y capacitación, promoviendo mejores niveles de remuneración a los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación.
- Otorgar incentivos que estimulen la productividad, el desempeño eficaz y eficiente, la permanencia productiva y estabilidad laboral del trabajador en su empleo.
- Generar acciones que promuevan una más amplia participación y corresponsabilidad en la tarea educativa que, junto con los docentes, se presta a los duranguenses.
- Propiciar la permanencia y eficiencia en la prestación de los servicios educativos.

Podrán participar en carrera administrativa todo el personal de educación básica que cuente con plaza de nombramiento definitivo (código 10), interino ilimitado (código 95 sin titular) y nombramiento alta inicial (código 09), adscrito a alguna(s) de las siguientes áreas:

- a) Educación Inicial;
- b) Educación Preescolar;
- c) Educación Primaria;
- d) Educación Indígena;
- e) Secundaria General;
- f) Secundaria Técnica;
- g) Educación Física;
- h) Educación Especial;
- i) Educación Extraescolar; y
- j) Oficinas Centrales, Subsecretaría Región Laguna y Oficinas Regionales.

Además de laborar en alguna de las áreas anteriores, es necesario que el participante se desempeñe en la función propia de alguna de las cuatro vertientes contempladas en los Lineamientos Generales de Carrera Administrativa.

El personal administrativo, técnico, manual y profesional en asistencia a la educación que desee incorporarse o promoverse deberá:

- Cubrir antigüedad mínima de tres años de servicio, cumplidos al 1 de septiembre del año en que solicite su incorporación a carrera administrativa;
- Llenar la cédula para ingreso o promoción;
- Participar en la evaluación de todos los factores propios de la vertiente; y
- Obtener en la evaluación global el puntaje requerido para la etapa correspondiente.

La participación en carrera administrativa es voluntaria e individual, por lo que el trabajador tiene el compromiso de conocer y respetar los lineamientos normativos y acatar las disposiciones de las vertientes de participación: administrativos, técnicos, manuales y de servicio, y profesionistas.

**Tabla 19.**  
**Primera Vertiente: Administrativos**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>A 01803</b>	Administrativo Especializado.
<b>A 01E05</b>	Auxiliar de Administrador
<b>A 01806</b>	Analista Administrativo
<b>A 02804</b>	Promotor
<b>A 03803</b>	Secretaria de Apoyo.
<b>CF 04805</b>	Secretaria ejecutiva «D».
<b>CF 04806</b>	Secretaria Ejecutiva «C».
<b>CF 04807</b>	Secretaria Ejecutiva «B».
<b>CF 04808</b>	Secretaria Ejecutiva «A».
<b>CF 07817</b>	Responsable de Fondos y Valores

**Tabla 19.**

**Primera Vertiente: Administrativos**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>CF 34844</b>	Asistente de almacén.
<b>A 03804</b>	Secretaria «C».
<b>A 01820</b>	Ayudante Administrativo.
<b>A 01810</b>	Contralor Administrativo Escolar.
<b>CF 07805</b>	Manejador de Fondos y Valores.
<b>CF 07810</b>	Auxiliar de Manejador de Valores
<b>A 03806</b>	Secretaria «A».
<b>A 02802</b>	Agente de Información.

Fuente: Elaboración propia con información de Carrera Administrativa, disponible en:

<http://educacion.durango.gob.mx/carrera-administrativa/>

**Tabla 20.**

**Segunda Vertiente: Técnicos**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>ED02810</b>	Tutor Escolar.
<b>CF12803</b>	Coordinador de Técnicos en Computación.
<b>CF12804</b>	Analista Programador «B».
<b>CF12805</b>	Analista Programador «A».
<b>CF12812</b>	Programador Especializado.
<b>CF33892</b>	Técnico Superior.
<b>CF34810</b>	Analista de Administración.
<b>CF33865</b>	Jefe de Unidad Radiofonía Bilingüe.
<b>CF33821</b>	Especialista Técnico.
<b>CF33828</b>	Productor Radiofónico Bilingüe.
<b>CF21807</b>	Analista Profesional.
<b>CF33834</b>	Técnico Especializado.
<b>CF12825</b>	Analista en Sistemas Macrocomputacionales.
<b>T 03803</b>	Técnico Medio.
<b>T 03804</b>	Especialista Técnico.
<b>T 05808</b>	Técnico Bibliotecario.
<b>T 09803</b>	Enfermera Especialista.
<b>T 14805</b>	Puericultor.
<b>T 16803</b>	Laboratorista.
<b>T 26803</b>	Trabajadora Social.
<b>T 06806</b>	Operador de Equipo.
<b>T 26805</b>	Ayudante de Trabajo Social.
<b>T 08803</b>	Dibujante.
<b>T 17804</b>	Operador de Equipo Especializado.
<b>T 22823</b>	Operador Especializado en Equipo de Audio, Radio y T.V.
<b>T 18817</b>	Especialista en Equipo de Radio y T.V.
<b>T 13807</b>	Laboratorista en Fotografía.
<b>T 05809</b>	Asistente Bibliotecario.
<b>T 13803</b>	Fotógrafo.

**Tabla 20.**

**Segunda Vertiente: Técnicos**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>T14807</b>	Niñera Especializada.
<b>T06803</b>	Coordinador de Técnicos en Computación.
<b>S05806</b>	Técnico en Imprenta.
<b>S10802</b>	Técnico en Mantenimiento de Equipo de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia con información de Carrera Administrativa, disponible en:

<http://educacion.durango.gob.mx/carrera-administrativa/>

**Tabla 21.**

**Tercera Vertiente: Manuales y de Servicio**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>CF 03809</b>	Choferes.
<b>S 01803</b>	Oficial de Servicios y Mantenimientos.
<b>S 02804</b>	Cocinera.
<b>S 02805</b>	Ecónomo.
<b>S 03802</b>	Chofer.
<b>S 05805</b>	Técnico Medio de Imprenta.
<b>S 08802</b>	Oficial de Mantenimiento Mecánico.
<b>S 09801</b>	Electricista.
<b>S 01807</b>	Asistente de Servicios en Plantel.
<b>S 01808</b>	Asistente de Servicios y Mantenimiento.
<b>S 01812</b>	Auxiliar de Servicios y Mantenimiento en Plantel.
<b>S 02810</b>	Asistente de Cocina.
<b>C 01808</b>	Asistente en Técnicas de la Comunicación.
<b>C 02802</b>	Operador de Equipo de Comunicación.
<b>S 01804</b>	Jefe de Servicios y Mantenimiento.
<b>S 05849</b>	Operador de Máquinas de Reproducción.

Fuente: Elaboración propia con información de Carrera Administrativa, disponible en:

<http://educacion.durango.gob.mx/carrera-administrativa/>

**Tabla 22.**

**Cuarta Vertiente: Profesionistas**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>P 02802</b>	Médico.
<b>P 04803</b>	Psicólogo.
<b>E 2683</b>	Trabajo Social con Licenciatura.
<b>P 01801</b>	Abogado.
<b>P 03802</b>	Dentista Cirujano.
<b>P 04802</b>	Psicometría.
<b>CF 08822</b>	Supervisor.
<b>CF 12814</b>	Especialista en Teleinformática.
<b>CF 21856</b>	Profesional Dictaminador de Manejo de Fondos y Valores.
<b>CF 21859</b>	Coordinador de Prof. Dictaminadores.
<b>CF 21858</b>	Profesional Dictaminador Especializado en Manejo de Fondos.

**Tabla 22.**

**Cuarta Vertiente: Profesionistas**

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>
<b>CF 34806</b>	Supervisor Administrativo.
<b>A01807</b>	Jefe de Oficina.
<b>CF34813</b>	Jefe de Oficina.
<b>E2331</b>	Proyecto «A»
<b>E2333</b>	Proyecto «B»
<b>E2335</b>	Proyecto «C»
<b>T22818</b>	Jefe de oficina técnico en radio y T.V.

Nota: Las categorías con indicador CF sólo aplica para el personal del subsistema estatal.

Fuente: Elaboración propia con información de Carrera Administrativa, disponible en:

<http://educacion.durango.gob.mx/carrera-administrativa/>

### **Sistema de Evaluación del Desempeño**

El sistema de evaluación considera cuatro factores por cada vertiente: antigüedad, preparación académica, desempeño laboral, acreditación de cursos de capacitación y actualización profesional. A cada uno de los factores que integran el Sistema de Evaluación le corresponde un puntaje específico.

- Antigüedad: son los años de servicio efectivos del trabajador, desempeñados en educación básica de los subsistemas educativos federalizado y estatal.

Para acceder al nivel de carrera administrativa, es necesario acreditar los años de servicio efectivos dentro de los subsistemas federalizado y/o estatal. La acreditación de este requisito se hará mediante la presentación de una constancia de prestación de servicios, expedida por la Dirección de Recursos Humanos.

- Preparación académica: este factor consiste en la acreditación documental de los grados académicos validados por la autoridad educativa correspondiente, que hayan adquirido los trabajadores del subsistema de educación básica, para cubrir el perfil profesional de la función que están desempeñando.

Los documentos para acreditar el grado académico de los trabajadores que aspiren a ingresar o promocionarse a carrera administrativa.

- Desempeño laboral: es la suma de acciones que cotidianamente realiza para interactuar con responsabilidad como personal de apoyo y asistencia en el proceso educativo. Se han diseñado instrumentos que permiten evaluar este factor, tomando en cuenta aquellos elementos que el trabajador utiliza en sus labores diarias, mediante la apreciación y valoración de los factores siguientes: calidad y cantidad del trabajo, disciplina, trabajo de equipo, disponibilidad, y puntualidad y asistencia.
- Acreditación de cursos de capacitación y actualización profesional. Con el propósito de resolver la falta de capacitación y actualización profesional para el personal de apoyo y asistencia a la educación básica, será obligación de la Comisión Estatal Mixta autorizar programas de capacitación y actualización, cuya calendarización no afecte

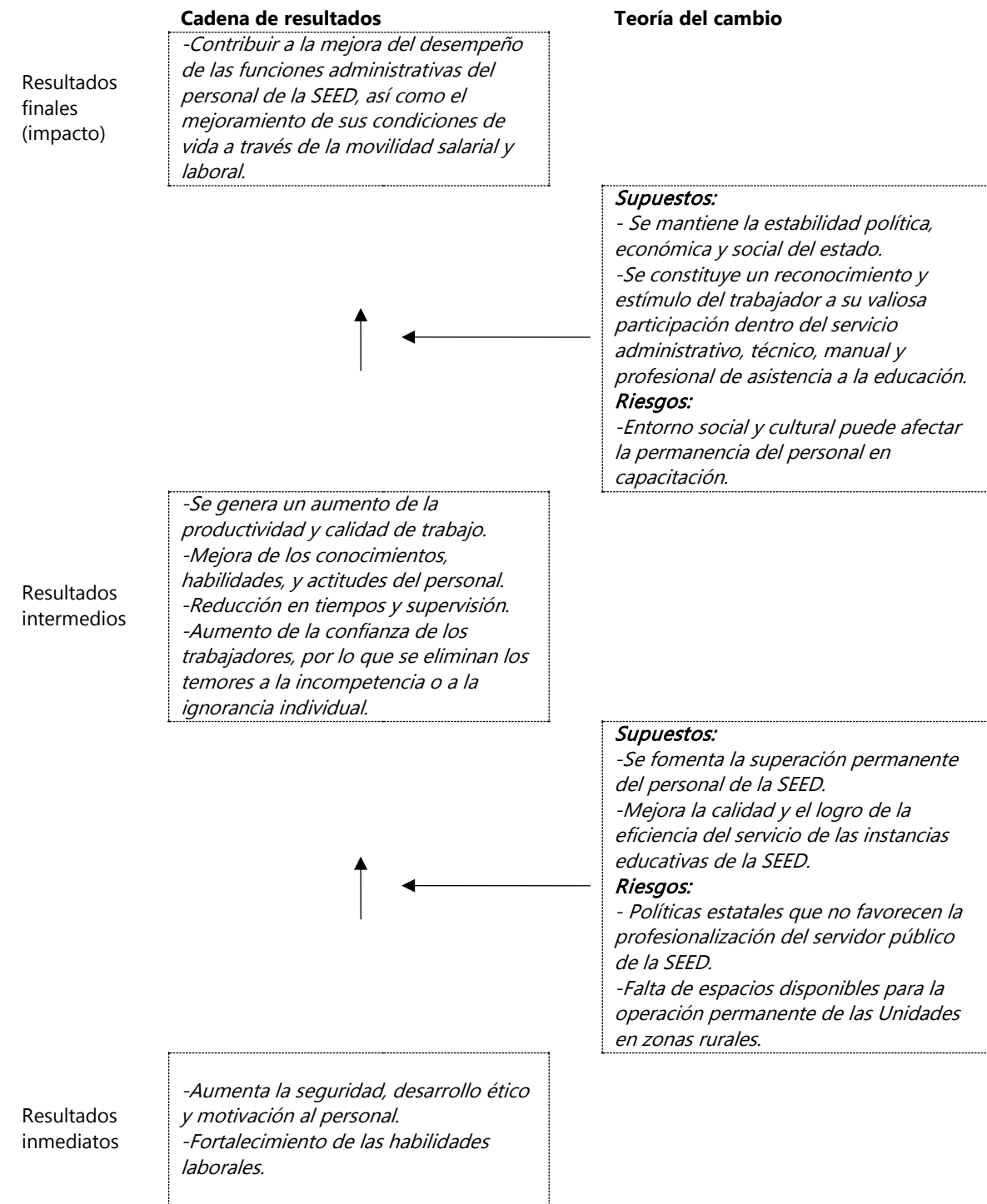
al servicio, que sean adecuados a las funciones específicas de las cuatro vertientes y que se apeguen a la convocatoria respectiva.

Para efectos de carrera administrativa, se ha contemplado programar cursos de capacitación y actualización profesional en cada una de las oficinas regionales y/o sindicales en el estado, impartándose de acuerdo con lo que determinen las autoridades oficiales y sindicales (secciones 12, 35 y 44 del SNTE). Estos cursos serán considerados para la incorporación o promoción en los niveles de carrera administrativa, mediante una constancia de acreditación.

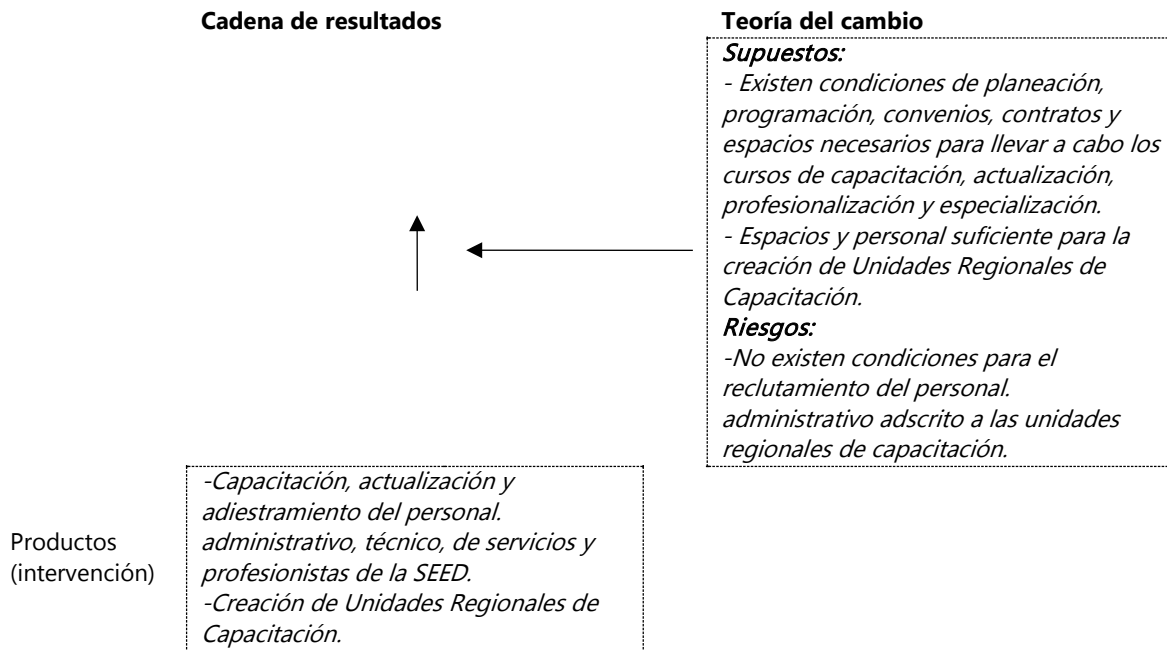
Las instancias responsables de impartir los cursos de capacitación y actualización del programa, deberán sujetarse a los criterios correspondientes que emita la Comisión Estatal Mixta.

## Anexo 2. Lógica causal del CECADE

**Figura 10.**  
**Lógica causal del CECADE**



**Figura 10.**  
**Lógica causal del CECADE**



Fuente: Adaptado de Mayne J (2008). Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect. *ILAC Brief No. 16*. Rome: The Institutional Learning and Change Initiative. Traducción libre.



### Anexo 3. Instrumento de evaluación diagnóstica para conocer el nivel de competencias, 2020

**Figura 11.**  
**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

**1. CONTESTAR**

NOMBRES:	
----------	--

**2. CONTESTAR**

Escribe el nombre de tu centro de trabajo	
Escribe la actividad que realizas	

**3. MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA A SU SITUACIÓN LABORAL**

Tipo de nombramiento	Base	Interino	Confianza	Contrato	Otro
----------------------	------	----------	-----------	----------	------

**4. MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA**

Participa en carrera administrativa	Si	No
-------------------------------------	----	----

**5. MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA**

Vertiente a la que pertenece	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
------------------------------	---------	---------	---------	--------

**6. CONTESTAR**

Describe las principales debilidades que tienes para desempeñar tu trabajo con eficiencia	
---	--

**7. CONTESTAR**

Escribe que requerimientos de capacitación necesitas para ser más eficiente tu función (mencionar tres).	
--	--

**8. MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA DE SU INTERÉS**

Subsistema al que pertenece	Federal	Estatal
-----------------------------	---------	---------

**Figura 11.**

**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

**9. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

**Seleccionar la respuesta correcta a cada pregunta**

**TIC's**

1.- De la columna A hasta la D hay cuatro cantidades. Las cantidades son iguales, pero se aplicó un formato distinto a cada uno:

A	B	C	D
\$1.230,00	1,23E+03	\$ 1.230,00	1230,00

Seleccione la columna que tiene aplicado el formato «Contabilidad» de Excel:

- a) La columna A
- b) La columna B
- c) La columna C
- d) La columna D

2.- ¿Cuál será el resultado si ingreso la siguiente fórmula en una celda?

$=2+6/2*3+1$
--------------

- a) 4
- b) 12
- c) 13
- d) 8/7

3. ¿Cuál de las fórmulas es la correcta para una suma en Excel?

- a) =suma (A3:A6)
- b) Suma (a3:a6)
- c) Todas
- d) Ninguna

4. En la siguiente tabla se registra los días trabajados durante el mes de octubre y los años de antigüedad en la empresa (años de servicio) de un grupo de empleados

	A	B	C	D
1	Nombre del trabajador	Días trabajados en octubre	Años de servicio	¿Cumple requisito?
2	Ignacio Lozoya	17	1	
3	Josefina Fuentes	22	1	
4	María Trinidad Gaes	23	3	
5	Susana Manriquez	14	2	
6	Eric Bolz	19	1	

¿Qué fórmula se debe ingresar en la celda D2 para que devuelva el valor lógico Verdadero en caso de que los días trabajados sean mayores a 20 y los años de servicio menores o iguales a 2? (Nota: en caso de no cumplirse esta condición deberá devolver el valor lógico Falso)

- a) =SI(B2>20; "Verdadero"; SI (C2<=2; "Verdadero" ; "Falso")
- b) =SI(O(B2>20; C2<=2); Verdadero; Falso)
- c) =SI(Y((B2>20) O (C2<=2)); "Verdadero" ; "Falso" )
- d) =SI(Y(B2>20, C2<=2), Verdadero, Falso)

---

**Figura 11.**

**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

---

5. Marque la afirmación correcta

- a) Las funciones DERECHA e IZQUIERDA sirven para dejar una cantidad fija de espacios en blanco a la derecha o izquierda de un texto.
- b) La función SUSTITUIR, sustituye (cambia) las referencias absolutas en relativas (o viceversa) dentro de una función.
- c) La función CONCATENAR puede usarse para unir dos o más cadenas de texto en una sola.
- d) Todas las afirmaciones anteriores son falsas.

6.- Seleccione la forma correcta de resaltar valores importantes en Excel usando barras, colores e iconos:

- a) Validación de datos
- b) Ordenamiento de datos
- c) Formato condicional
- d) Filtros

7.- ¿Cuáles son dispositivos de salida?

- a) Mouse, Teclado e Impresora
- b) Usb, Scanner y Cámara Web
- c) Monitor, Proyector y Bocinas
- d) Cámara Web, Micrófono y Scanner

8.- ¿Qué comando se emplea para abrir las opciones de impresión?

- a) CTRL + Y
- b) CTRL + Z
- c) CTRL + C
- d) CTRL + P

9.- Selecciona el inciso correcto que contenga ejemplos de navegadores web:

- a) Word, Excel, Wordpad
- b) Opera, Google, Ask
- c) Android, Ios, Word
- d) Safari, Google Chrome, Mozilla Firefox

**Habilidades secretariales**

1.- Un texto es coherente porque está organizado de una manera lógica y se puede interpretar con claridad.

¿Para que un texto sea coherente debe estar?

- a) Con buena ortografía y caligrafía
- b) Correctamente estructurado y organizado
- c) Comprensible y organizado
- d) Simplificado y conciso

2.- El sistema de archivo alfabético se puede archivar de dos maneras. ¿Cuáles son?

- a) Clases de cosas y esferas de conocimiento.
  - b) Por nombres con sus 11 reglas y por asunto
  - c) Dígito y cronológico
  - d) Alfanumérico y geográfico
-

---

**Figura 11.**

**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

---

3.- Seleccione la afirmación correcta. Las Administraciones Públicas:

- a) Son organizaciones de carácter público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y su función principal es servir a los intereses generales, sin sometimiento pleno al derecho y a la ley.
- b) Son organizaciones de carácter privado, con personalidad jurídica y patrimonio propio y su función principal es servir a los intereses generales, con sometimiento pleno al derecho y a la ley.
- c) Son organizaciones de carácter público, sin personalidad jurídica y patrimonio propio y su función principal es servir a los intereses generales, con sometimiento pleno al derecho y a la ley.
- d) Son organizaciones de carácter público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y su función principal es servir a los intereses generales, con sometimiento pleno al derecho y a la ley.

**Comunicación oral y escrita**

1.- Seleccione la afirmación correcta:

El orden de las palabras en una oración puede variar según la intención del autor, de hecho, en ciertas oraciones, éste dependerá de que se diga una cosa u otra. Una vez ordenadas en la mente, es necesario identificar las ideas principales y secundarias elaborando en:

- a) Una libreta los pensamientos reflejados en cada párrafo para luego interpretarlos.
- b) Notas las ideas principales y luego ordenarlas para redactarlas.
- c) Un esquema en el que se escriban en orden y de acuerdo con la importancia de cada una.
- d) Un borrador de las ideas para condensarlas en un documento.

2.- Selecciona el inciso que contiene el número de faltas de ortografía que hay en el siguiente texto:

*[...] que estos libros me han brindado pero hace un rato, antes de dormirme, lei mi libro sobre la amistad y me dí cuenta de que aunque leer es muy importante ustedes tambien lo son.*

*A través de la lectura e aprendido que podemos [...]*

- a) 6
- b) 7
- c) 8
- d) 9

3.- ¿Cuál es la conjugación en tercera persona del singular en presente del indicativo del sinónimo de buscar?

- a) Allá
- b) Haya
- c) Halla
- d) Aya

4.- En el siguiente cuadro, deberás redactar un oficio de respuesta a una persona que acaba de ser contratada como secretaria y necesita conocer lo siguiente: el nombre oficial de su puesto, las funciones asignadas, actividades a desarrollar, ubicación del centro de trabajo, clave de centro de trabajo, nombre y cargo de su jefe inmediato, el sueldo quincenal, horario de trabajo, localidad, municipio, sector y sección sindical al que pertenece.

El oficio deberá ser escrito en prosa sin uso de tablas.

---

**Figura 11.**  
**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

---

**Desarrollo Humano**

- 1.- ¿Con qué frecuencia intentas comprender el enfado de otro compañero?
- a) Me sucede muy pocas veces
  - b) Me sucede algunas veces
  - c) Me sucede muchas veces
  - d) Me sucede casi siempre
- 2.- ¿Le dices a tus compañeros cuando han sido ellos los responsables de originar un determinado problema e intentas encontrar una solución?
- a) Me sucede muy pocas veces
  - b) Me sucede algunas veces
  - c) Me sucede muchas veces
  - d) Me sucede casi siempre
- 3.- ¿Haces un reconocimiento las emociones que experimentas en tu trabajo?
- a) Me sucede muy pocas veces
  - b) Me sucede algunas veces
  - c) Me sucede muchas veces
  - d) Me sucede casi siempre

**Administración y planeación**

- 1.- ¿En qué niveles organizacionales se desarrolla e integra la planeación estratégica?
- a) Estratégico, táctico, operativo
  - b) Planear, hacer, verificar y actuar
  - c) Prospectivo, escenarios, operativo
  - d) Estratégico, táctico, contingencial
- 2.- Con la construcción del mapa estratégico, la organización busca identificar la relación de causa y efecto entre: (seleccione la opción correcta)
- a) Los principios y valores y las estrategias
  - b) La visión y misión
  - c) Los objetivos y las estrategias
  - d) La planeación estratégica y el control estratégico
- 3.- ¿Cuáles son los requisitos para generar un presupuesto?
- a) Exposición al plan o políticas, coordinación para la ejecución del plan y fijación del periodo.
  - b) Conocimiento de la institución, exposición al plan o políticas, coordinación para la ejecución del plan y fijación del periodo.
  - c) Fijación del periodo, exposición al plan o políticas y conocimiento de la institución.
  - d) Ninguna de las anteriores

---

**Figura 11.**

**Formato de diagnóstico de evaluación para detección de necesidades de capacitación**

---

**Servicios**

1.- Si queremos medir la intensidad que pasa por un circuito, ¿Como conectaremos el amperímetro en el circuito?

- a) En serie
- b) En paralelo
- c) En mixto
- d) Es indiferente, con tal que mida el paso de electrones.

2.- ¿Qué herramienta resulta indicada para eliminar las rebabas de una tubería?

- a) Escofina
- b) Escariador
- c) Lima
- d) Escuadra

3.- Si miramos un motor en su posición vertical. ¿Cuáles son los elementos móviles o internos del mismo?

- a) Junta culata, tapa balancines y pistón
- b) Culata, biela y cigüeñal
- c) Pistón, biela y cigüeñal
- d) Biela, cigüeñal y tapa balancines

**NOTA: CONSERVAR EL NUMERO DE FOLIO ASIGNADO EN ESTA EVALUACIÓN A FIN DE QUE PUEDAS CONOCER E INGRESAR AL CURSO QUE TE FUE ASIGNADO DERIVADO DEL RESULTADO DE LA PRESENTE EVALUACIÓN.**

**GRACIAS!!**

---

Fuente: Información proporcionada por el CECADE.

---

## Anexo 4. Convocatorias e inscripción a los cursos del CECADE, 2020

### Cuadro 4.

#### Convocatoria para la jornada de capacitación del subsistema federal, 2020

##### BASES

##### 1. Participantes

Personal administrativo, técnicos, manual de servicios y profesionistas del subsistema federalizado que no cuenta con nivel en Carrera Administrativa o se promoverá en la etapa 2020, y que cuente con plaza de nombramiento definitivo (código 10), interino ilimitado (código 95 sin titular) o nombramiento de alta inicial (código 09) adscrito en alguna de las siguientes áreas: Educación Inicial, Educación Preescolar, Educación Primaria, Educación Indígena, Secundarias Generales, Secundarias Técnicas, Educación Física, Educación Especial, Educación Extra Escolar, Oficinas Centrales, Subsecretaría Región Laguna y Oficinas Regionales.

##### 2. Requisitos de participación

- Cumplir con lo establecido en el primer punto de la presente convocatoria.
- Haber realizado examen de evaluación diagnóstica aplicado por el CECADE en marzo de 2020, para la asignación de curso.
- Realizar el proceso de registro de inscripción en la página: [www.cecade.org.mx](http://www.cecade.org.mx) con el número de folio asignado durante el examen de evaluación diagnóstica.
- Imprimir ficha de registro.
- Inscribirse a un solo curso.
- Proporcionar los datos de registro de inscripción de acuerdo con su credencial del Instituto Nacional Electoral (INE), con acentos y sin abreviaturas.
- Realizar el registro del RFC, CURP, clave presupuestal y clave del centro de trabajo de acuerdo con el talón de pago (los datos serán validados por la Dirección de Recursos Humanos de la SEED).
- La constancia se emitirá de acuerdo con los datos proporcionados en el registro de inscripción y no habrá cambios.

##### 3. Publicación de la convocatoria

27 y 28 de abril de 2020

##### 4. Periodo de inscripción

Del 29 de abril al 8 de mayo de 2020 (periodo único de inscripción para toda la programación de la presente convocatoria)

##### 5. Inicio de cursos

Lunes, 18 de mayo de 2020.

##### 6. Incidencias

- La programación de los cursos de la presente convocatoria, están sujetos a cambios derivados de la contingencia del COVID-19. De ser así, se les informará a través de comunicados emitidos por el CECADE en la página oficial de la SEED: <https://educación.durango.gob.mx>, en su página de Facebook, y del propio CECADE [www.cecade.org.mx](http://www.cecade.org.mx) por lo que se les solicita, estar consultando periódicamente dichas páginas.

##### 7. Criterios de asignación de los cursos

- La ubicación a los cursos de capacitación, se realizó con base en la calificación más baja obtenida en la evaluación diagnóstica aplicada por el CECADE, donde se evaluaron los niveles de habilidades y competencias por área disciplinar de conocimientos para el desarrollo eficiente de las actividades laborales que realiza.

#### Cuadro 4.

#### Convocatoria para la jornada de capacitación del subsistema federal, 2020

- Para conocer el curso que le fue asignado, debe ingresar a la página del Centro con el número de folio emitido durante la evaluación diagnóstica. Asimismo, debe cumplir con los requisitos del punto número dos de la presente convocatoria y registrar los datos solicitados.

#### 8. Programación de los cursos (este es específica en el **Anexo 5**).

#### 9. Sedes de capacitación

Regiones	Sedes
Durango y municipios	Las especificaciones de las sedes para los cursos, fechas, días, horarios y domicilios, las encontrará durante el proceso de registro de inscripción en la página del CECADE.

#### 10. Característica de los programas de capacitación

- Tendrán una duración de 40 horas.
- Modalidades en línea y autogestivo.
- Para el curso en línea, se enviará a través del correo electrónico usuario y contraseña, por lo que debe proporcionar su correo personal y revisar el mismo periódicamente durante el proceso de inscripción.
- Durante el proceso de capacitación 2020, no cambiar el correo electrónico que haya proporcionado en la inscripción.
- Serán impartidos por personal del CECADE e instituciones especializadas en capacitación para el trabajo.
- Cupo limitado a solo un curso por persona.
- Curso limitado al personal federalizado (el personal del **subsistema estatal, será convocado en otro período**).
- Aplicación de escala evaluativa al participante por parte del capacitador.
- Imprimir la cédula de inscripción, misma que será presentada escaneada en curso en línea. La cédula formará parte del expediente del ingreso o promoción al programa de carrera administrativa.
- La constancia de los cursos con modalidad en línea, será enviada al correo proporcionado en la inscripción.

#### 11. Requisitos de acreditación

- Acreditación del curso, con una calificación mínima de 70.
- Cubrir las horas de capacitación del programa correspondiente.
- Cumplir las actividades programadas en el curso de capacitación.
- Participar en los foros de discusión.
- Cumplir con el llenado del instrumento del grado de satisfacción del curso.
- La persona que se inscriba y no asista o abandone el curso sin causa justificada debidamente comprobable, no se le entregará constancia ni podrá participar en la jornada de capacitación inmediata posterior a la presente.

#### 12. Aviso de privacidad integral

#### 13. Aclaraciones

Fuente: Convocatoria para la jornada de capacitación del subsistema federal, 2020.



## Cuadro 5.

### Convocatoria para la jornada de capacitación del subsistema estatal, 2020

#### BASES

#### 1. Participantes

Personal administrativo, técnicos, manual de servicios y profesionistas del subsistema federalizado que no cuenta con nivel en Carrera Administrativa o se promoverá en la etapa 2020, [...]

#### 2. Requisitos de participación

- Cumplir con lo establecido en el primer punto de la presente convocatoria.
- Realizar el proceso de registro de participación en la página: [www.cecade.org.mx](http://www.cecade.org.mx)
- Imprimir ficha de registro.
- Inscribirse a un solo curso.
- [...]

#### 3. Publicación de la convocatoria

14 y 15 de mayo de 2020

#### 4. Periodo de inscripción

Del 16 al 25 de mayo de 2020

#### 5. Inicio de cursos

1 de junio de 2020

#### 6. Incidencias

- La programación de los cursos de la presente convocatoria, están sujetos a cambios derivados de la contingencia del COVID-19. [...]

#### 7. Programación de cursos (este se especifica en el Anexo 5).

#### 9. Sedes de capacitación

Regiones	Sedes
Durango y municipios	Las especificaciones de las sedes para los cursos, fechas, días, horarios y domicilios, las encontrará durante el proceso de registro [...]

#### 10. Característica de los programas de capacitación

- Tendrán una duración de 40 horas.
- El personal inscrito en Carrera Administrativa, determinará el curso que corresponda a su vertiente.
- Modalidades en presencial, en línea y autogestivo.
- Cupo limitado a solo un curso por persona. A la persona que se inscriba en dos o más cursos se le respetará el primer curso seleccionado de acuerdo con su registro.
- [...]

#### 11. Requisitos de acreditación

- Acreditación del curso, con una calificación mínima de 70.
- Cubrir las horas de capacitación del programa correspondiente.
- Cumplir las actividades programadas en el curso de capacitación.
- Cumplir con el llenado del instrumento del grado de satisfacción del curso.
- La persona que se inscriba y no asista o abandone el curso sin causa justificada debidamente comprobable, no se le entregará constancia ni podrá participar en la jornada de capacitación inmediata posterior a la presente.
- [...]

#### 12. Aviso de privacidad integral

#### 13. Aclaraciones

Fuente: Convocatoria para la jornada de capacitación del subsistema estatal, 2020.

## Anexo 5. Contenido del programa de capacitación del CECADE, 2020

**Tabla 23.**

**Programa de capacitación por área disciplinar y subsistema, 2020**

#	Nombre del curso	Área disciplinar	Subsistema
1	Relaciones interpersonal en el trabajo		
2	Trabajo en equipo		
3	Ética Institucional		Estatad y Federal
4	¿Cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral? <sup>a/</sup>	Desarrollo humano	
5	7 hábitos de personas altamente efectivas		Federal
6	Masculinidades libre de violencia en las relaciones laborales		Estatad
7	Ortografía y redacción Introducción a la administración		Estatad y Federal
8	Planeación estratégica en la administración pública	Habilidades secretariales	Federal
9	Archivonomía documental y digital		
10	Estrategias administrativas en la oficina		Estatad
12	Servicio de atención al público		
13	Excel básico		Estatad y Federal
14	Excel intermedio	Tecnologías de la información y comunicación	
15	Inclusión digital		Federal
16	Uso de herramientas digitales para el trabajo administrativo		
17	Educación, innovación y nueva normalidad (congreso)	Profesionalización	Sin datos
18	Liderazgo y administración educativa		

Fuente: Elaboración propia con el Informe de Actividades 2020 del CECADE, así como base de datos de participantes de carrera administrativa del subsistema estatal y federal 2020.

**Tabla 24.**  
**Programa de capacitación del subsistema federal, 2020**

#	Curso	Contenido	Descripción
1	Ortografía y redacción	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 18 de mayo al 12 de junio de 2020 en horario abierto.
		Sede	Instituto Superior ibérico.
2	Relaciones interpersonales en el trabajo	Población objetivo	Personal administrativo, técnico, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 25 de mayo al 19 de junio de 2020 en horario abierto.
		Sede	Plataforma CECADE.
3	Uso de las herramientas digitales para el trabajo administrativo	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 1 al 26 de junio de 2020 en horario abierto.
		Sede	Plataforma CECADE.
4	Planeación estratégica en la administración pública	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 15 de junio al 3 de julio de 2020 en horario abierto.
		Sede	Instituto Superior ibérico.
5	Archivonomía documental digital	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 29 de junio al 17 de julio de 2020 en horario abierto.
		Sede	Plataforma CECADE.
6	Ética Institucional	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 29 de junio al 17 de julio de 2020.
		Sede	Plataforma CECACE.

**Tabla 24.**

**Programa de capacitación del subsistema federal, 2020**

#	Curso	Contenido	Descripción
7	7 hábitos de personas altamente efectiva	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 13 al 31 de julio de 2020 en horario abierto
		Sede	Plataforma CECADE.
8	¿Cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral?	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 13 al 31 de julio de 2020 en horario abierto
		Sede	Plataforma CECADE.
9	Trabajo en equipo	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 1 al 24 de julio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
10	Inclusión digital	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 1 al 24 de julio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
11	Introducción a la administración	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	Del 6 al 31 de julio de 2020.
		Sede	Instituto de Formación y Capacitación para el Trabajo Conecta.
12	Excel básico	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas (modalidad sujeta a cambios).
		Fecha de inicio/horario	Del 1 al 31 de julio en horario abierto.
		Sede	Plataforma CECADE.
13	Excel intermedio	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas (modalidad sujeta a cambios).
		Fecha de inicio/horario	Del 1 al 31 de julio en horario abierto.
		Sede	Plataforma CECADE.

Nota: La cobertura de atención es a los 39 municipios del estado de Durango.

Fuente: Convocatoria de la jornada de capacitación del subsistema federal 2020.

**Tabla 25.**  
**Programa de capacitación del subsistema estatal, 2020**

#	Curso	Contenido	Descripción
1	Ortografía y redacción	Población objetivo	Personal administrativo, técnico y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	1 de junio de 2020.
		Sede	Instituto Conecta.
2	Relaciones interpersonales en el trabajo	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea/ autogestivo, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	25 de junio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
3	Trabajo en equipo	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	25 de junio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
4	Introducción a la administración	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos y profesionistas
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	25 de junio de 2020
		Sede	Plataforma CECADE
5	Masculinidades libre de violencia en las relaciones humanas	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos, manual de servicios, y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	29 de junio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
6	Excel básico	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	6 de julio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.
7	Excel intermedio	Población objetivo	Personal administrativo, técnicos y profesionistas.
		Modalidad/horas	En línea, 40 horas.
		Fecha de inicio/horario	8 de julio de 2020.
		Sede	Plataforma CECADE.

Nota: La cobertura de atención es a los 39 municipios del estado de Durango.

El perfil de ingreso es pertenecer al subsistema estatal con derecho a participar en la incorporación o promoción de carrera administrativa etapa 2020.

Fuente: Convocatoria de la jornada de capacitación del subsistema federal 2020.

## Anexo 6. Población atendida por el CECADE

**Tabla 26.**  
**Población atendida por curso según Informe de Actividades del CECADE, 2020**

Área disciplinar	Nombre del curso	Inscritos	Acreditados
<b>Desarrollo humano</b>	Relaciones interpersonales en el trabajo <sup>a/</sup>	264	219
	Trabajo en equipo <sup>b/</sup>	391	278
	Ética institucional <sup>a/</sup>	191	121
	7 hábitos de personas altamente efectivas	139	96
	Cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral <sup>a/</sup>	265	208
	Masculinidades libre de violencia en las relaciones laborales	172	116
	<b>Subtotal</b>	<b>1,422</b>	<b>1,038</b>
<b>Habilidades secretariales</b>	Ortografía y redacción <sup>b/</sup>	346	262
	Planeación estratégica en la administración pública	100	64
	Archivonomía documental y digital	94	69
	Estrategias administrativas en la oficina	46	35
	Introducción a la administración <sup>a/</sup>	158	99
	Servicio de atención al público	69	45
<b>Subtotal</b>	<b>813</b>	<b>574</b>	
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	Excel básico <sup>a/</sup>	91	64
	Excel intermedio <sup>a/</sup>	134	106
	Inclusión digital	78	61
	Uso de herramientas digitales para el trabajo administrativo	76	69
<b>Subtotal</b>	<b>379</b>	<b>300</b>	
<b>Profesionalización</b>	Educación, innovación y nueva normalidad (congreso)	700	500
	Liderazgo y administración educativa	110	101
<b>Subtotal</b>	<b>810</b>	<b>601</b>	
	<b>Total</b>	<b>3,424<sup>c/</sup></b>	<b>2,513</b>

Nota: <sup>a/</sup> Estos cursos se realizaron dos veces durante el año 2020.

<sup>b/</sup> Estos cursos se realizaron dos veces durante el año 2020.

<sup>c/</sup> Incongruencia con los datos contenidos en el Informe Anual, por una parte los datos arrojan que la población atendida fue de 4,292, pero en los resultados por curso la población fue de 3,424.

Al comienzo del Informe Anual 2020 se menciona que el curso de ortografía y redacción se realizó dos veces, pero en los resultados por curso se especifican tres veces.

Fuente: Elaboración propia con el Informe Anual del CECADE, 2020.

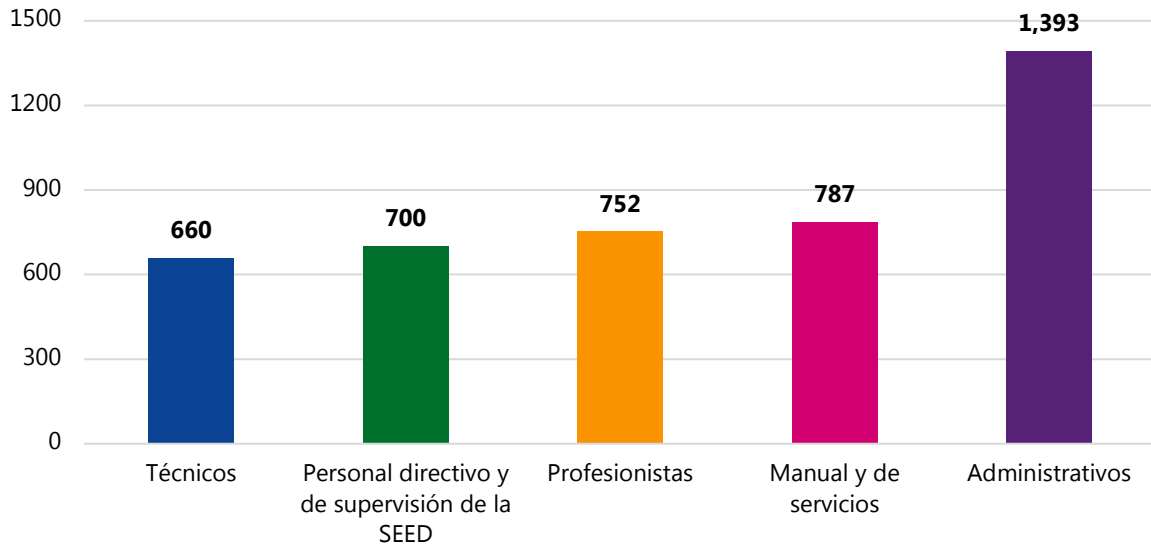
**Tabla 27.**  
**Población atendida por curso según base de datos de participantes de carrera administrativa, 2020**

Área disciplinar	Nombre del curso			Total
		Estatad	Federal	
Desarrollo humano	Relaciones interpersonales en el trabajo <sup>a/</sup>	102	163	<b>265</b>
	Trabajo en equipo <sup>b/</sup>	159	143	<b>302</b>
	Ética institucional <sup>a/</sup>	67	124	<b>191</b>
	7 hábitos de personas altamente efectivas	0	139	<b>139</b>
	¿Cómo practicar la inteligencia emocional en el entorno laboral?	145	152	<b>297</b>
	Masculinidades libre de violencia en las relaciones laborales	172	0	<b>172</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>645</b>	<b>721</b>	<b>1,366</b>
Habilidades secretariales	Ortografía y redacción	99	147	<b>246</b>
	Planeación estratégica en la administración pública	0	100	<b>100</b>
	Archivonomía documental y digital	0	94	<b>94</b>
	Estrategias administrativas en la oficina	46	0	<b>46</b>
	Introducción a la administración <sup>a/</sup>	2	98	<b>100</b>
	Servicio de atención al público	69	0	<b>69</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>216</b>	<b>439</b>	<b>655</b>
Tecnologías de la información y comunicación	Excel básico <sup>a/</sup>	37	54	<b>91</b>
	Excel intermedio <sup>a/</sup>	48	86	<b>134</b>
	Inclusión digital	0	77	<b>77</b>
	Uso de herramientas digitales para el trabajo administrativo	0	79	<b>79</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>85</b>	<b>296</b>	<b>381</b>
	<b>Total</b>	<b>946</b>	<b>1,456</b>	<b>2,402</b>

Fuente: Elaboración propia con el Informe Anual del CECADE, 2020

**Gráfica 13.**  
**Población atendida por vertiente, 2020**

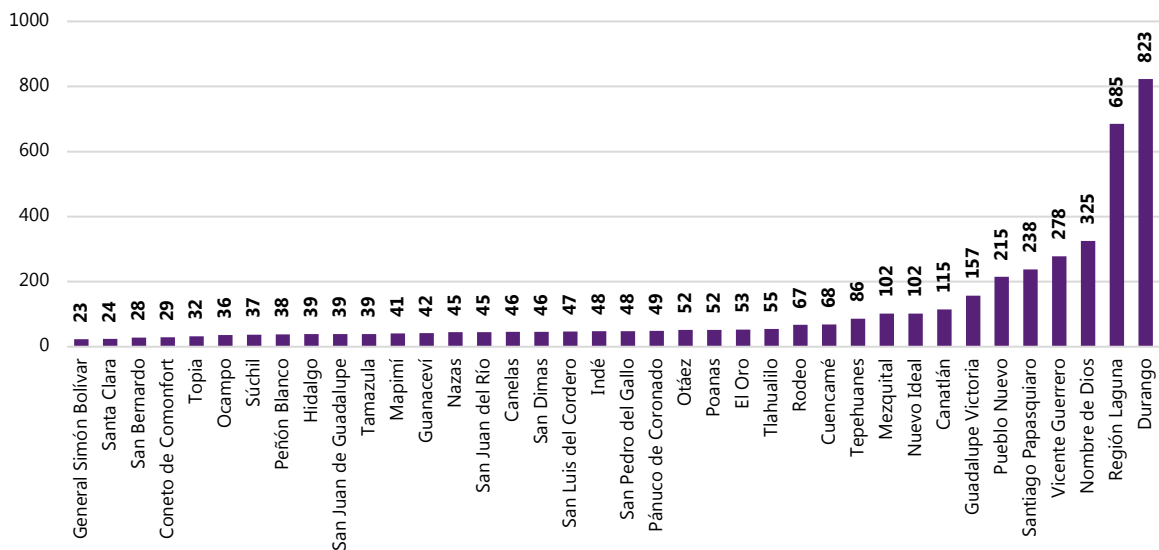
Número de personas



Fuente: Elaboración propia con información del Informe Anual 2020 del CECADE.

**Gráfica 14.**  
**Población atendida por municipio, 2020**

Número de personas



Nota: La sumatoria del número de capacitados a nivel municipio, da 2,294, la cual no coincide con la cifra 2,292 reportada en este mismo documento.

Fuente: Elaboración propia con información del Informe Anual 2020 del CECADE.



## Anexo 7. Encuesta de satisfacción y sus principales resultados, 2020

**Figura 12.**  
**Formato de la encuesta de satisfacción, 2020**

Nombre del curso: _____
Nombre del instructor: _____
Lugar: _____
Fecha y hora: _____

A continuación le pedimos evaluar el evento de capacitación, según el parámetro que considere adecuado.

Parámetros	10	Excelente	9	Muy bueno	8	Bueno	7	Regular	6	Deficiente
------------	----	-----------	---	-----------	---	-------	---	---------	---	------------

<b>Instructor</b>	1. Puntualidad.	
	2. Dominio del tema.	
	3. Instrucción adecuada.	
	4. Comunicación personal.	
	5. Comunicación con el grupo (en foros, debates, chats, etc.)	

<b>Contenido del curso</b>	6. Objetivos claramente establecidos.	
	7. Estructura lógica y secuencial.	
	8. Información clara y concreta.	

<b>Material</b>	9. Contenido y presentación del material/ diapositivas/ manual digital, etc.	
	10. Disponibilidad del material/ diapositivas/ manual digital.	
	11. Uso del material por parte del instructor.	

<b>Comentarios</b>	<b>Datos del participante:</b>	
	Nombre (opcional):	
	Género	Mujer ( )      Hombre ( )
	Centro de trabajo:	
	Municipio (centro de trabajo)	
	Teléfono:	
	Correo Electrónico:	
	Puesto:	

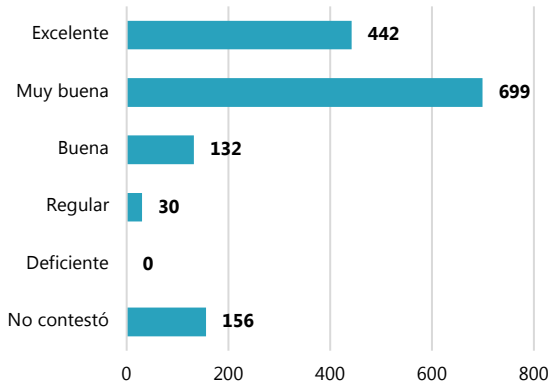
Fuente: Información proporcionada por el CECADE

Principales resultados

**Gráfica 15.**

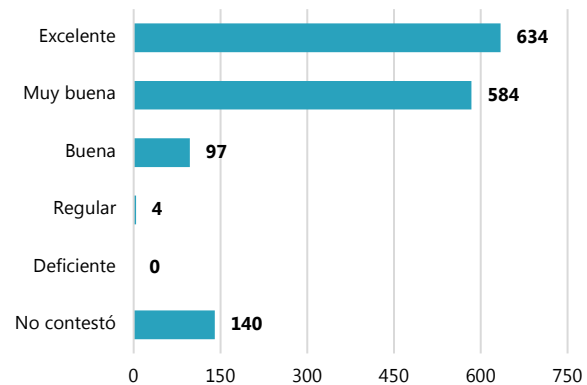
**¿Cómo califica la puntualidad del instructor?**

Número de personas



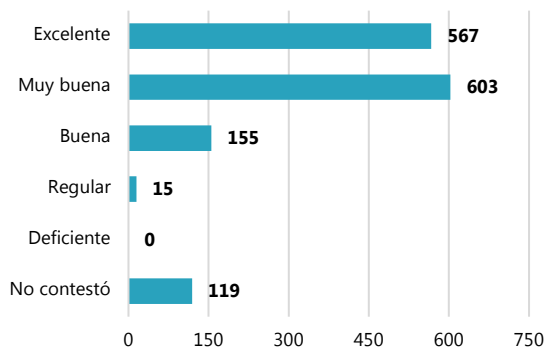
**¿Cómo fue el dominio del tema por parte del instructor**

Número de personas



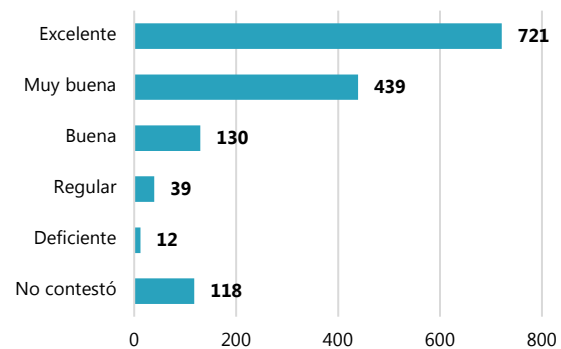
**¿La instrucción del asesor fue la indicada?**

Número de personas



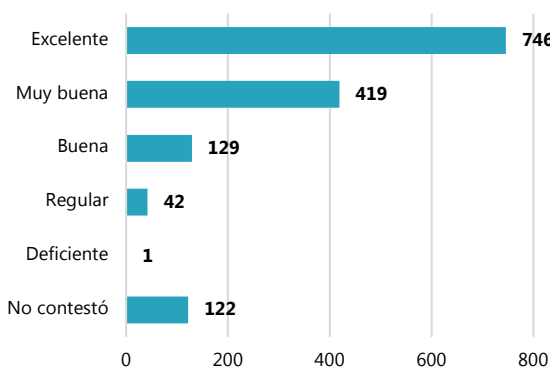
**¿Cómo califica la comunicación personal del asesor?**

Número de personas



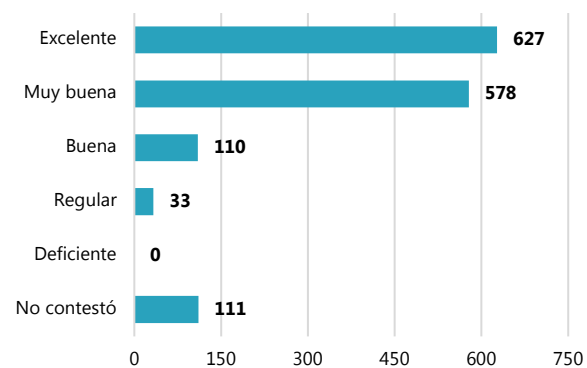
**¿Cómo fue la comunicación con el grupo por parte del asesor?**

Número de personas



**¿Los objetivos establecidos por parte del asesor fueron claros?**

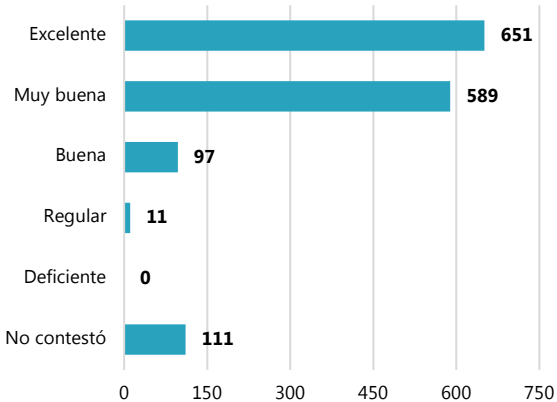
Número de personas



**Gráfica 15.**

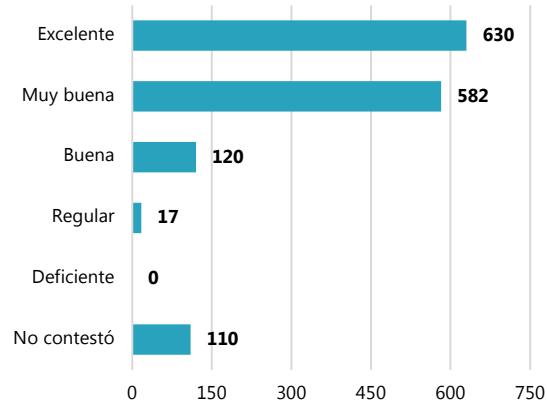
**¿El asesor presentó una estructura lógica y secuencia del curso?**

Número de personas



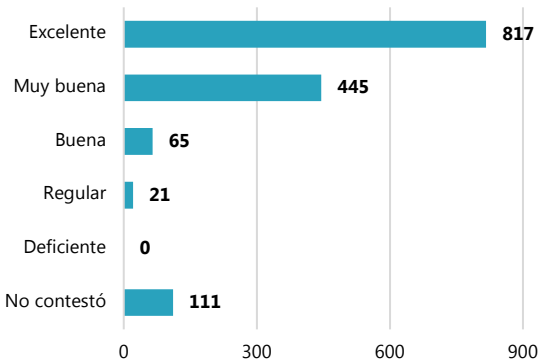
**¿La información fue clara y concreta por parte del asesor?**

Número de personas



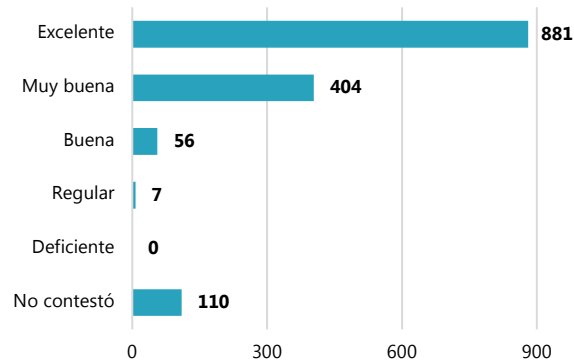
**¿El contenido y presentación del material por parte del asesor fue adecuado?**

Número de personas



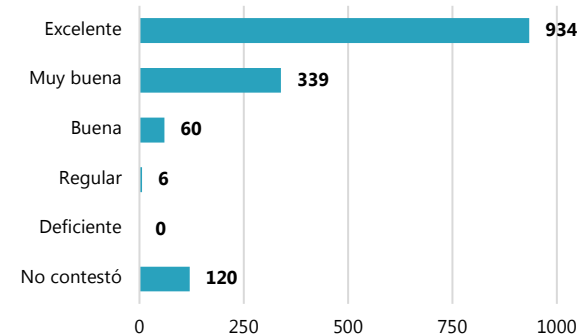
**¿Fue oportuna la disponibilidad del material?**

Número de personas



**¿El uso del material por parte del instructor fue preciso?**

Número de personas



Fuente: Elaboración propia con el informe final de actividades, capacitación y actualización febrero-diciembre 2020 del CECADE.

## Anexo 8. Indicadores del CECADE

**Tabla 28.**  
**Cédula de indicador nivel fin**

Nombre del Indicador de Fin:	Índice de competitividad Estatal 2018
Descripción del Indicador:	Mide la capacidad de los estados, para forjar, atraer y retener talento e inversiones
Método de Cálculo:	El ICE está compuesto por 98 indicadores, categorizados en 10 subíndices que evalúan distintas dimensiones de la competitividad de los 32 estados del País
Definición de variables:	Posición: Permite describir la postura o actitud que asume un individuo frente a una determinada cuestión
Fuente de datos:	IMCO. Índice de competitividad estatal 2018. EL ESTADO, LOS ESTADOS Y ¿LA GENTE? 1era Edición, noviembre 2018. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. 2018
Frecuencia de medición:	Anual
Dimensión del Indicador:	Eficacia/Estratégico
Tipo de Indicador:	Índice
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el CECADE.	

**Tabla 29.**  
**Cédula de indicador nivel propósito**

Nombre del Indicador de Propósito:	Porcentaje de figuras administrativas y de servicios, capacitadas y actualizadas en el desempeño de su función laboral con respecto a lo programado en 2020.
Descripción del Indicador:	Mide el porcentaje de figuras administrativas y de servicios capacitadas el 2020 en el desempeño de su función laboral con respecto a la meta establecida para 2020
Método de Cálculo:	$PFAC = (FAC/PPC) * 100$
Definición de variables:	PFAC= Porcentaje de Figuras Administrativas Capacitadas, FAC= Figuras Administrativas Capacitadas, PPC= Personal administrativo y de servicios de la SEED Programado a Capacitar en 2020.
Fuente de datos:	Sistema de registro en procesos formativos (SICECADE), listas de asistencia, plataforma nacional y estatal de transparencia y plan estatal de capacitación
Frecuencia de medición:	Anual
Dimensión del Indicador:	Eficacia/Estratégico
Tipo de Indicador:	Porcentaje
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el CECADE.	

**Tabla 30.**

**Cédula de indicador nivel Componente**

Nombre del Indicador del Componente 1:	Tasa de variación de cursos impartidos en 2020 con respecto a los cursos impartidos en 2019.
Descripción del Indicador:	Mide la tasa de variación de los cursos impartidos en 2020 con respecto a los cursos impartidos en 2019.
Método de Cálculo:	$TVCI = [(CI/TCI-1)]*100$
Definición de variables:	TVCI = Tasa de Variación de Cursos Impartidos, CI = Cursos Impartidos en 2020, TCI = Total de Cursos Impartidos en 2019
Fuente de datos:	Convocatorias publicadas que se encuentran en el Área Académica del Centro de Capacitación y Desarrollo
Frecuencia de medición:	Semestral
Dimensión del Indicador:	Eficacia/Gestión
Tipo de Indicador:	Tasa de variación
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el CECADE.	

**Tabla 31.**

**Cédula de indicador nivel Actividad**

Nombre del Indicador de Actividad 1.1:	Porcentaje de personal diagnosticado para identificación de necesidades de capacitación con respecto al total de personal con necesidades de capacitación.
Descripción del Indicador:	Mide porcentaje de personal diagnosticado para la identificación de necesidades de capacitación con respecto al total de personal con necesidades de capacitación.
Método de Cálculo:	$PPD = (PD/TPC) *100$
Definición de variables:	PPD = Porcentaje de Personal Diagnosticado para identificación de necesidades de capacitación, PD= Personal Diagnosticado, TPC= Total de Personal administrativo y de servicios de la SEED con necesidades de Capacitación
Fuente de datos:	Encuesta de detección de necesidades de capacitación plataforma de la SEED y del CECADE
Frecuencia de medición:	Trimestral
Dimensión del Indicador:	Eficacia/Gestión
Tipo de Indicador:	Porcentaje
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el CECADE.	



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO