

Términos de Referencia para la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo¹

Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos del
Estado de Durango (PAE) 2021

junio de 2021

¹ Citación sugerida: Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. *Términos de Referencia para la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo*, Durango:Inevap, 2021.

Contenido

Marco de la evaluación.....	3
Antecedentes	3
Características de la intervención	3
Objetivos.....	4
Hipótesis	4
Alcance	4
Usos y usuarios previstos	5
Principios.....	5
Consideraciones administrativas de la evaluación	5
Etapas, productos y plazos	5
Vías de comunicación.....	6
Roles y responsabilidades.....	7
Confidencialidad y propiedad intelectual.....	7
Consideraciones técnicas de la evaluación.....	8
Metodología.....	8
Criterios para responder las preguntas	8
Criterios para redactar la propuesta de recomendaciones y observaciones.....	8
Preguntas de evaluación	10
Configuración del informe de evaluación	12
Introducción.....	13
Resumen ejecutivo	13
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	13
Conclusiones y valoración final.....	14
Ficha de la evaluación.....	14
Anexos	15
1. Lógica causal.....	15
2. Indicadores	16
Apéndices	17
Glosario.....	17
Notas para conducir la evaluación bajo la pandemia por Covid-19.....	17
Criterios de evaluación	18

Marco de la evaluación

Antecedentes

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el Organismo Constitucional Autónomo encargado de coordinar y realizar las evaluaciones de las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, otros órganos constitucionales autónomos, los municipios y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango.

El objetivo del Inevap es generar información para mejorar las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad.

Las evaluaciones del Inevap reportan sobre asuntos de interés público, e incorporan análisis sobre los factores subyacentes de éxito de un programa o política pública, contribuyen a la cultura de transparencia y guían sobre referentes y buenas prácticas del diseño y la implementación de las intervenciones públicas. El trabajo de Inevap ayuda a todo aquel que usa recursos públicos a reflexionar sobre los resultados obtenidos para mejorar los servicios públicos.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Presupuestarios del Estado de Durango vigentes², establecen las bases para el cumplimiento de la función de evaluación del Inevap. Los Lineamientos establecen que las acciones de evaluación deben apearse a los modelos de Términos de Referencia que emita el Inevap, los cuales definen la intervención pública, instrumentos, acciones, resultados y alcances que sean objeto de evaluación.

Previo a la decisión de evaluar, el Inevap realizó una valoración de evaluabilidad que estimó la disposición y preparación de las intervenciones para ser evaluadas. Los resultados de esta valoración fueron el insumo principal para configurar los objetivos, hipótesis y preguntas de evaluación. De esta forma, se asegura el diseño de la evaluación responde a las características de las intervenciones y se sincroniza con las necesidades de información de sus responsables.

Características de la intervención

El Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADE) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED) con antecedentes en 1998, creado mediante decreto administrativo en el Periódico Oficial del 3 de mayo de 1998. Desde su origen, el CECADE es la instancia encargada de la actualización, capacitación y adiestramiento técnico y profesional de los recursos humanos de apoyo administrativo y asistencia a la educación del Sistema Estatal de Educación.

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 de CECADE o por instancias técnicas más especializadas. Usualmente, el personal de CECADE imparte cursos de desarrollo humano, mientras que instancias como los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI) de la Secretaría de Educación Pública han sido elegidas para impartir los cursos de la vertiente 3. Estos cursos 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.

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. El CECADE ha detectado debilidades digitales en algunos de los participantes, por lo que el Centro ha respondido con asesoría para brindarles facilidades.

² Disponibles en: <https://www.inevap.org.mx/nosotros>

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 CECADE: convertirse en institución que forme y certifique con programas más profesionalizantes.

Objetivos

Los objetivos de la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo parten del enfoque formativo de la evaluación y se alinean con el paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo.

Objetivos de la evaluación

Principal Valorar la adecuación de la oferta de capacitación del CECADE a las necesidades del personal administrativo del sistema educativo del estado de Durango.

Específicos

- Valorar la adecuación del modelo de lógica causal del CECADE.
- Valorar las capacidades del CECADE y los criterios e instrumentos que utiliza para implementar su estrategia de capacitación.
- Valorar las fortalezas y desafíos del CECADE para concretar una oferta de capacitación equitativa y pertinente.

Hipótesis

Las hipótesis que guían la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo derivan del encuentro de las necesidades de información y los requerimientos de la intervención para alcanzar sus resultados esperados. Estas hipótesis se vinculan con los objetivos y secciones de la evaluación, y apoyan la configuración de su resumen ejecutivo.

Hipótesis de la evaluación

Principal El CECADE cuenta con un modelo de atención para ofertar capacitaciones equitativas y pertinentes al personal administrativo del sistema educativo del estado de Durango.

Adicionales

- El CECADE adopta estrategias e instrumentos capaces de atender su mandato mediante una lógica causal o teoría del cambio.
- El CECADE cuenta con criterios e instrumentos para desplegar su estrategia de capacitación.
- El CECADE conoce e identifica las fortalezas y desafíos de la capacitación al personal administrativo.

Alcance

El equipo evaluador debe interpretar la información disponible, emitir juicios valorativos y proponer vías de mejora de los resultados de la intervención.

Por sus objetivos e hipótesis, la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo se alinea con los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)³.

La evaluación se concentra en el ejercicio fiscal terminado, aunque pueden añadirse hallazgos de años anteriores si su pertinencia e importancia lo justifican. La cobertura geográfica de la evaluación depende de la intervención evaluada, pero se limita al territorio estatal.

Para realizar la evaluación, es necesario que el equipo evaluador analice la información documental pública y provista por los responsables de la intervención, además de la evidencia relacionada con el logro de sus objetivos y buenas prácticas.

³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. OCDE.

Asimismo, el equipo evaluador debe realizar entrevistas personales, encuestas o grupos focales con los responsables de la intervención para recoger su experiencia y conocimiento, y propiciar su compromiso con el ejercicio evaluativo.

De forma adicional, el equipo evaluador puede aportar elementos y herramientas de análisis que fortalezcan la evaluación, pero esto no debe representar un costo extra ni sustituir los requerimientos de estos Términos de Referencia.

Usos y usuarios previstos

Los principales usuarios previstos de la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo son la Dirección de Planeación y Evaluación y el CECADE. Existe una motivación explícita a que la evaluación genere un proceso de aprendizaje al interior. Incluso, la Dirección de Planeación y Evaluación de la SEED manifestó que existe un interés por conocer el desempeño del Centro alrededor de la estrategia de capacitación dirigida al personal administrativo y cómo influye esta en la movilidad salarial del personal en carrera administrativa.

En general, la SEED prevé utilizar los resultados de la evaluación para conocer los resultados del CECADE en el personal administrativo y valorar la conveniencia de los mecanismos utilizados para desplegar la estrategia de capacitación focalizada, para fortalecer las decisiones en torno a las asignaciones de recursos presupuestarios sobre la base del desempeño.

Igualmente, toda evaluación puede entenderse como un ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, que fortalece la calidad democrática de la sociedad. Así, los resultados de esta evaluación contribuyen a elevar el nivel de la discusión pública sobre la pertinencia, relevancia, capacidad y resultados de la intervención pública evaluada y cómo se pueden mejorar.

Principios

La evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo debe conducirse por el equipo evaluador y validarse por el Inevap según los principios de utilidad, factibilidad, propiedad y precisión.

Principios de la evaluación

Utilidad	La evaluación se sincroniza con las necesidades de información de sus usuarios previstos.
Factibilidad	La evaluación es realista, eficiente y efectiva de acuerdo con sus procesos, contexto y recursos.
Propiedad	La evaluación se conduce de manera legal, ética y transparente.
Precisión	La evaluación expone y justifica técnicamente la interpretación, valoración y recomendaciones sobre los factores que determinan el valor y mérito de la intervención evaluada.

Fuente: Yarbrough, D.B., Shula, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2010). *The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd. ed)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Adaptado por Inevap. Traducción libre.

Además, el equipo evaluador debe propiciar el involucramiento y participación de los responsables de la intervención, de los usuarios previstos de la evaluación y de aquellos que pueden ser afectados por sus resultados.

Finalmente, la independencia del equipo evaluador es indispensable para garantizar la objetividad del ejercicio evaluativo, por lo que cualquier conflicto de interés o situación potencial de afectar la imparcialidad de la evaluación debe ser evitada.

Consideraciones administrativas de la evaluación

Etapas, productos y plazos

El plan de evaluación del equipo evaluador debe considerar al menos **5 etapas**: 1) Apertura de la evaluación, 2) Desarrollo metodológico, 3) Primer informe preliminar, 4) Informe preliminar final y, 5) Dictaminación de la evaluación.

El desarrollo de la evaluación deriva **2 productos intermedios**: 1) Resultados preliminares de las preguntas de evaluación y 2) Informe preliminar de la evaluación, y **1 producto final**: 1) Informe de la evaluación.

Etapas productos y plazos de la evaluación

Etapa y producto	Periodo o fecha límite
1. Apertura de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del equipo evaluador y del instrumento y proceso de evaluación 	
2. Desarrollo metodológico <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo del equipo evaluador 	
3. Primer informe preliminar <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de las preguntas de evaluación • <i>Producto intermedio: Resultados preliminares de las preguntas de la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo</i> 	
Periodo para comentarios de la dependencia o entidad responsable de la intervención y del Inevap a los resultados preliminares de las preguntas de evaluación	Hasta 5 días hábiles
4. Informe preliminar final <ul style="list-style-type: none"> • Configuración del informe preliminar de la evaluación • <i>Producto intermedio: Informe preliminar de la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo</i> 	
Periodo para comentarios de la dependencia o entidad responsable de la intervención y del Inevap al informe preliminar de la evaluación	Hasta 5 días hábiles
5. Dictaminación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Dictaminación de la evaluación por el Consejo General del Inevap • <i>Producto final: Informe de la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo</i> 	Último día del año

El equipo evaluador debe entregar los productos de la evaluación a la dependencia o entidad responsable de la intervención y al Inevap según las condiciones y plazos de la convocatoria, propuesta técnica de trabajo y contrato de evaluación correspondiente, pero debe atender las fechas y periodos límite que indican estos Términos de Referencia. Así mismo, los mecanismos y plazos para el pago del equipo evaluador se especifican en el mismo documento contractual.

Al momento de entregar los productos de la evaluación, el equipo evaluador debe hacer una presentación ejecutiva de estos a la dependencia o entidad responsable de la intervención y al Inevap.

Cada producto de la evaluación debe revisarse por la dependencia o entidad responsable de la intervención y validarse técnicamente por el Inevap. Para ello, el Inevap y la dependencia responsable de la intervención tienen **hasta 5 días hábiles** para comunicar sus comentarios al equipo evaluador, quien a su vez cuenta con otros **5 días hábiles** para responder a tales comentarios y hacer las adecuaciones necesarias a los productos de la evaluación.

Luego que el Inevap valide técnicamente el informe preliminar de la evaluación, el documento pasa a ser dictaminado por el Consejo General de acuerdo con el artículo 11 numeral 2 fracción V de la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Hasta que la evaluación haya sido dictaminada aprobatoriamente, se genera el producto final de la evaluación y se considera terminada.

Vías de comunicación

La comunicación y encuentros entre el equipo evaluador, el Inevap y la dependencia o entidad responsable de la intervención pueden ser presenciales o a distancia vía telefónica, videoconferencia, correo electrónico o plataformas de mensajería instantánea. Sin embargo, los productos de la evaluación deben entregarse mediante oficio.

El Inevap constituye un intermediario para la comunicación, aclaración de dudas, seguimiento de avances, retroalimentación, reuniones e intercambios de información, documentos o productos de la evaluación entre el equipo evaluador y la dependencia o entidad responsable de la intervención. Cualquier situación de este tipo debe ser notificada y compartida con el Inevap.

Roles y responsabilidades

En el proceso de evaluación participan **3 actores** con roles y responsabilidades particulares para cumplir los objetivos del ejercicio evaluativo: 1) el responsable de la evaluación designado por el Inevap, 2) el equipo evaluador y, 3) los responsables de la intervención que se evalúa.

Roles y responsabilidades	
Responsable de la evaluación del Inevap	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la información documental provista por los responsables de la intervención al equipo evaluador. • Facilitar la comunicación entre el equipo evaluador y los responsables de la intervención. • Coordinar la entrega y presentación de los productos de la evaluación y otros encuentros del equipo evaluador con los responsables de la intervención. • Comentar y validar técnicamente los productos de la evaluación. • Publicar y difundir los resultados de la evaluación. • Integrar y dar seguimiento a la propuesta de recomendaciones y observaciones.
Equipo evaluador	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar al Inevap sobre las reuniones, entrevistas y otros encuentros con los responsables de la intervención. • Compartir con el Inevap de cualquier intercambio de información, documentos o productos de la evaluación que haya con la dependencia o entidad responsable de la intervención. • Integrar y entregar los productos de la evaluación a los responsables de la intervención y al Inevap. • Resolver las dudas y comentarios sobre la evaluación de los responsables de la intervención. • Atender los comentarios y requerimientos técnicos del Inevap.
Responsables de la intervención que se evalúa	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la información documental necesaria para la evaluación y aquella que se solicite durante el proceso. • Participar en las entrevistas, grupos focales, encuestas y otras técnicas de investigación que el equipo evaluador realice para la evaluación. • Compartir con el Inevap cualquier intercambio de información o documentos que se transmitan al equipo evaluador. • Revisar y comentar los productos de la evaluación.

Confidencialidad y propiedad intelectual

Toda la información a la que tenga acceso el equipo evaluador como parte del proceso de evaluación, ya sean documentos, registros administrativos, bases de datos o lo dicho durante entrevistas, encuestas, grupos focales u otras interacciones con la dependencia o entidad responsable de la intervención, es de uso estricto para la evaluación, el equipo evaluador no está autorizado para difundirla de ninguna manera ni utilizarla para otros fines. Los datos e información deben protegerse de acuerdo con la normatividad aplicable y evitar cualquier alteración, pérdida, tratamiento o acceso no permitido.

Igualmente, todos los derechos de propiedad sobre los resultados y productos de la evaluación son del Inevap, y de la dependencia o entidad responsable de la intervención en caso de haber pagado una parte o todo el ejercicio. Cualquier otra consideración al respecto se documenta en el contrato de evaluación correspondiente.

De esta forma, el equipo evaluador no está autorizado para publicar, difundir, utilizar o reproducir total o parcialmente cualquier resultado o producto de la evaluación sin permiso explícito del Inevap.

Consideraciones técnicas de la evaluación

Metodología

En principio, la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo tiene un enfoque formativo y se alinea con el paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo. Esta evaluación también abordará algunos elementos de desempeño organizacional sobre la base de capacidades necesarias para cumplir con su misión y objetivos. Explorará también la adecuación y pertinencia de las herramientas usadas para desplegar su estrategia de capacitación focalizada al personal administrativo del sistema educativo en Durango. Para su desarrollo, la evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo es predominantemente cualitativa, con un alcance descriptivo y utiliza técnicas no experimentales como:

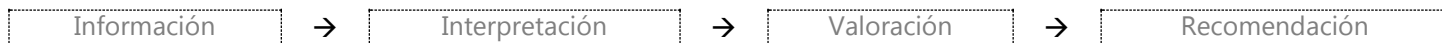
- Análisis documental
- Observación directa
- Análisis comparado
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

Otras técnicas de investigación pueden ser empleadas en la medida que aporten elementos sustanciales para responder las preguntas e hipótesis de evaluación, pero es necesario exponer los argumentos que justifiquen su utilización.

Criterios para responder las preguntas

Las preguntas de evaluación deben responderse con sustento en la información disponible y hacer explícitos los argumentos que sostienen la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador.

Trayectoria analítica para responder las preguntas de evaluación



La extensión máxima de cada respuesta es **2 cuartillas** y debe incluir los siguientes conceptos:

- La pregunta de evaluación
- El análisis del equipo evaluador
- Las recomendaciones u observaciones propuestas
- Las fuentes de información utilizadas

Para todas las preguntas de evaluación, los Términos de Referencia señalan los elementos esperados en la respuesta y las fuentes mínimas de información que deben ser empleadas. El equipo evaluador puede adicionar conceptos que considere importantes a las respuestas de las preguntas de evaluación, siempre y cuando se respalden en la evidencia y la calidad de los argumentos demuestren su importancia.

Criterios para redactar la propuesta de recomendaciones y observaciones

La propuesta de recomendaciones y observaciones del equipo evaluador debe propiciar la mejora de la intervención y respetar los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad.

Crterios para redactar la propuesta de recomendaciones y observaciones

Claridad	Expresión precisa e inequívoca
Relevancia	Aportación específica y significativa para el logro de los objetivos de la intervención
Justificación	Sustentación estricta en los hallazgos de la evaluación
Factibilidad	Viable en función de las capacidades institucionales de la dependencia o entidad responsable de la intervención

Cada recomendación u observación propuesta debe clasificarse según una temática de actuación. Esta clasificación no busca limitar el número y tipo de recomendaciones u observaciones que se propongan, ni forzar al equipo evaluador a proponer una recomendación u observación de cada temática.

Temáticas de las recomendaciones y observaciones propuestas

Diseño	Hace referencia a la justificación y consistencia de la lógica causal de la intervención
Cobertura	Busca el establecimiento de estrategia de cobertura para ampliarla o limitarla
Indicadores	Mejora la pertinencia, consistencia y alcance de los indicadores para monitorear el avance y logro de los resultados
Ejecución	Estandariza o documenta los principales procesos necesarios para la implementación de la implementación
Capacitación	Busca fortalecer las capacidades institucionales para mejorar la implementación de la intervención
Evaluación	Hace referencia a la necesidad de realizar algún tipo de evaluación
Planeación	Busca fortalecer los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados
Productos	Mejora las estrategias para definir o entregar los bienes y servicios de la intervención
Transparencia	Hace referencia a la difusión de los objetivos, avance y resultados
Resultados	Mejora la entrega del servicio público de la intervención o el avance en la atención del problema o necesidad pública que justifica la intervención

La propuesta de recomendaciones y observaciones debe presentarse en el informe de evaluación según la **Tabla 1. Propuesta de recomendaciones y observaciones**. Adicionalmente, se sugiere que la redacción de cada recomendación u observación propuesta inicie con un verbo en infinitivo.

Tabla 1.

Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
---	-----------------------------	----------	---	---------------------	----------------------

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

Preguntas de evaluación

La evaluación específica del Centro de Capacitación y Desarrollo debe responder **9 preguntas** distribuidas en **3 secciones** que se relacionan directamente con las hipótesis de esta evaluación.

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
I. Lógica de la intervención		
<p>Hipótesis: El CECADE adopta estrategias e instrumentos capaces de atender su mandato mediante una lógica causal o teoría del cambio.</p> <p><i>Fuentes mínimas de información: Decreto de creación del CECADE, evidencia del análisis de la Metodología del Marco Lógico (árbol del problema y árbol de objetivos), Matriz de Indicadores para Resultados, reglamentos, manuales de operación, de procesos, administrativos, lineamientos y demás documentación normativa.</i></p>		
1	¿El CECADE identifica la cadena causal que la conecta con los resultados esperados de la capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la documentación de la intervención, se construye y expone su lógica causal según el Anexo 1. Lógica causal • Se valora la coherencia y pertinencia de la lógica causal de la intervención en relación con el problema público que se pretende atender. <ul style="list-style-type: none"> ○ Si la intervención no documenta su lógica causal, el equipo evaluador debe construirla junto con los responsables de la intervención a partir de sus elementos de implementación y de referentes y experiencias probadas, y registrarla en el mismo anexo. • Se indica si la intervención reconoce los supuestos y riesgos asociados a su cadena de resultados. Estos supuestos y riesgos se añaden al Anexo 1. Lógica causal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Si la intervención no reconoce los supuestos y riesgos de su cadena de resultados, el equipo evaluador debe identificarlos junto con los responsables de la intervención e incluirlos en el mismo anexo.
2	¿El CECADE cuenta con documentos que guíen la implementación de su estrategia de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> • Se indican los documentos normativos (reglas de operación o lineamientos), de planeación, operación, gestión y/o financieros en los que se sustenta la implementación de la intervención. • Se valora la congruencia de tales documentos con los objetivos y lógica de la intervención.
II. Estrategia de capacitación al personal administrativo		
<p>Hipótesis: El CECADE cuenta con criterios e instrumentos para desplegar su estrategia de capacitación.</p> <p><i>Fuentes mínimas de información: Documentos de planeación del CECADE, PAT, POA, Matriz de Indicadores para Resultados, instrumento diagnóstico de detección de necesidades, convocatorias, cartas descriptivas de cada curso, fichas técnicas de cada curso, guías de instrucción de cada curso, rúbricas de evaluación de cada curso, resultados de encuesta de satisfacción, base de datos de estudiantes, currículo de perfiles e instructores, contrato para la prestación de servicios de perfiles externos, ejemplo de un expediente del trabajador, informe final de las capacitaciones, información de indicadores utilizados por CECADE.</i></p>		
3	¿El CECADE conoce su demanda de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> • Se analiza en qué grado CECADE conoce la demanda de sus cursos cada año: población objetivo y población atendida. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se describen los procedimientos para recibir, registrar y tramitar las solicitudes y se indica si cuenta con formatos establecidos para ello. ○ Si no es posible atender a todo el personal administrativo, ¿el CECADE cuenta con una estrategia de cobertura con metas y horizonte de mediano y largo plazo? • Se exponen y valoran los elementos que contiene el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
4	¿La oferta de capacitación del CECADE es equitativa, objetiva, cuantificable, progresiva y pertinente?	<ul style="list-style-type: none"> • Se valora la adecuación del diagnóstico para identificar los conocimientos y habilidades de los trabajadores administrativos que le permita al CECADE brindar una capacitación acorde al nivel. • Se exponen y valoran la adecuación de los cursos de capacitación en función de las vertientes. <ul style="list-style-type: none"> ○ V1: Personal administrativo ○ V2: Técnicos ○ V3: Manual y de servicios ○ V4: Profesionistas • Se analiza en qué grado los cursos están orientados a las actividades que realiza el trabajador administrativo. • Se analiza en qué grado los cursos favorecen el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) • Se expone si los cursos son impartidos en contra turno laboral. • Se valora si el CECADE cuenta con una estrategia progresiva de capacitación.
5	¿El CECADE cuenta con documentación de cada uno de sus cursos?	<ul style="list-style-type: none"> • Se exponen y valoran las cartas descriptivas de cada curso. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué grado la carta descriptiva hace explícito el objetivo del curso y desglosa los temas, subtemas y sus objetivos? ○ ¿En qué grado la carta descriptiva muestra los recursos didácticos, el tiempo (mínimo de 40 horas por curso) que se empleará en la impartición y los elementos de evaluación de cada tema? • Se exponen y valoran las fichas técnicas de cada curso. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué grado la ficha técnica detalla los perfiles de ingreso y de egreso, la actividad que realizan los trabajadores a quienes va dirigido el curso?, ○ ¿En qué grado la ficha técnica expone el desglose de los temas, subtemas, estrategias didácticas, recursos didácticos, materiales y bibliografía empleada? • Se exponen y valoran las guías de instrucción de cada curso. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué grado las guías de instrucción 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 y los recursos y materiales didácticos que se usarán? • Se exponen y valoran las rúbricas de evaluación de cada curso. <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿En qué grado 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?	<ul style="list-style-type: none"> • Se describe cuántos de los cursos se administran e imparten directamente por el personal de CECADE y sus perfiles, y cuántos de los cursos se imparten por perfiles externos al CECADE. • Se expone y analiza en qué grado los perfiles (internos o externos) para impartir capacitación y/o adiestramiento cuentan con registro y autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en función de los artículos 153-A y 153-G de la Ley Federal del Trabajo.
7	¿En qué grado el CECADE recolecta información de desempeño sobre su oferta de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan y valoran los indicadores utilizados por el CECADE. <ul style="list-style-type: none"> ○ Si el CECADE no cuenta con indicadores para medir su desempeño, el equipo evaluador debe proponerlos y describirlos en el Anexo 2. Indicadores.

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> Se valora la calidad de los indicadores de desempeño de la intervención según el Anexo 2. Indicadores. Se expone y valora el grado en qué CECADE aplica instrumentos para detectar la satisfacción de cada trabajador. Se analizan los resultados de la satisfacción del CECADE. Se expone y valora en qué grado CECADE realiza un proceso de retroalimentación entre su propio personal para discutir la adecuación de la estrategia, los logros y retos del CECADE.
<p>III. Desafíos del CECADE y de la estrategia de capacitación Hipótesis: El CECADE conoce e identifica las fortalezas y desafíos de la capacitación al personal administrativo. Fuentes mínimas de información: <i>informe final de las acciones de capacitación, resultados de las encuestas de satisfacción y entrevistas semi-estructuradas.</i></p>		
8	¿Cuáles son los retos y desafíos que prevalecen en la estrategia de capacitación al personal administrativo?	<ul style="list-style-type: none"> Se describen las principales fortalezas y retos en la capacitación del personal administrativo que el CECADE y la SEED identifica. <ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y retos de los responsables del CECADE Fortalezas y retos de los trabajadores administrativos Se analiza en qué grado la estrategia distingue entre personal federalizado y personal estatal y cómo afecta esta distinción en las aspiraciones de los trabajadores en el servicio de carrera administrativa de los trabajadores de la educación en Durango. Se describen los obstáculos para garantizar un servicio homogéneo de capacitación.
9	¿Qué innovaciones implementó el CECADE para garantizar la prestación del servicio de capacitación durante la pandemia por Covid-19?	<ul style="list-style-type: none"> Se describen las innovaciones realizadas por las autoridades de la SEED y del CECADE para garantizar la prestación del servicio de capacitación durante la pandemia por Covid-19. <ul style="list-style-type: none"> ¿Las innovaciones están documentadas? ¿Las innovaciones contribuyeron a un acceso equitativo de la capacitación? ¿En qué grado las innovaciones realizadas continúan al momento de esta evaluación? ¿Cuáles innovaciones pueden ser replicadas en otros contextos?

Configuración del informe de evaluación

La redacción del informe de evaluación busca el uso de sus resultados y se enfoca en exponer la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador. El informe de evaluación debe contener las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo (máximo **4 cuartillas**)
- Contenido
- Introducción (máximo **2 cuartillas**)
- Descripción de la intervención evaluada (máximo **1 cuartilla**)
- Secciones y preguntas de evaluación
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones y valoración final (máximo **2 cuartillas**)
- Referencias

- Ficha de la evaluación
- Anexos

En cuanto a la presentación del informe de evaluación, el equipo evaluador debe seguir las indicaciones de la *Guía de formato para los informes de evaluación* vigente del Inevap.

En cuanto a los productos intermedios de la evaluación, el primero son los resultados preliminares de las preguntas de evaluación que contienen las respuestas y los apoyos visuales como gráficas, tablas o figuras que correspondan. El segundo, es el informe preliminar de la evaluación, que incluye todas las secciones del documento final pero su versión está destinada a generar comentarios durante la revisión de la dependencia o entidad responsable de la intervención y el Inevap.

Introducción

La introducción del informe de evaluación expone la justificación, objetivos, hipótesis y alcance del ejercicio; además, describe brevemente el proceso ocurrido y señala cualquier situación que interfirió durante su ejecución.

Como la introducción son los párrafos que abren el informe de evaluación, es importante redactar la introducción de forma que invite a los lectores a continuar con el documento en un máximo de **2 cuartillas**.

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo del informe de evaluación se concentra en responder las hipótesis de la evaluación. Para cada una de las **3 hipótesis** se deben exponer los hallazgos que correspondan y la propuesta de recomendaciones y observaciones que de ellos derive en un máximo de **4 cuartillas**.

Igualmente, el resumen ejecutivo puede mencionar los aspectos que estuvieron fuera del alcance de la evaluación y que merecen abordarse en ejercicios de evaluación o investigación futuros.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El equipo evaluador debe identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la intervención a partir de los hallazgos de la evaluación. Esta información se presenta en el informe de evaluación según la **Tabla 2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**.

Tabla 2.			
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas			
Fortalezas	*	Debilidades	*
Oportunidades	*	Amenazas	*

Nota: el símbolo (*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.

Las fortalezas son los elementos, recursos y capacidades internas que contribuyen al logro de los objetivos de la intervención. Al contrario, las debilidades son las limitaciones, fallas o defectos internos que lo obstaculizan.

Las oportunidades son los factores externos no controlables por la intervención que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Mientras que las amenazas identifican las condiciones del entorno que, directa o indirectamente, afectan o impiden el logro de los objetivos de la intervención.

Conclusiones y valoración final

Las conclusiones de la evaluación deben ser precisas y fundamentarse en el análisis del equipo evaluador sobre los elementos de la intervención que limitan o favorecen el logro de sus resultados en un máximo de **2 cuartillas**.

Al ser el cierre de la evaluación, las conclusiones resumen la valoración de las hipótesis de la evaluación, insisten en la importancia de atender las recomendaciones y observaciones propuestas y señalan los aspectos que pueden estudiarse en próximos ejercicios de evaluación.

Ficha de la evaluación

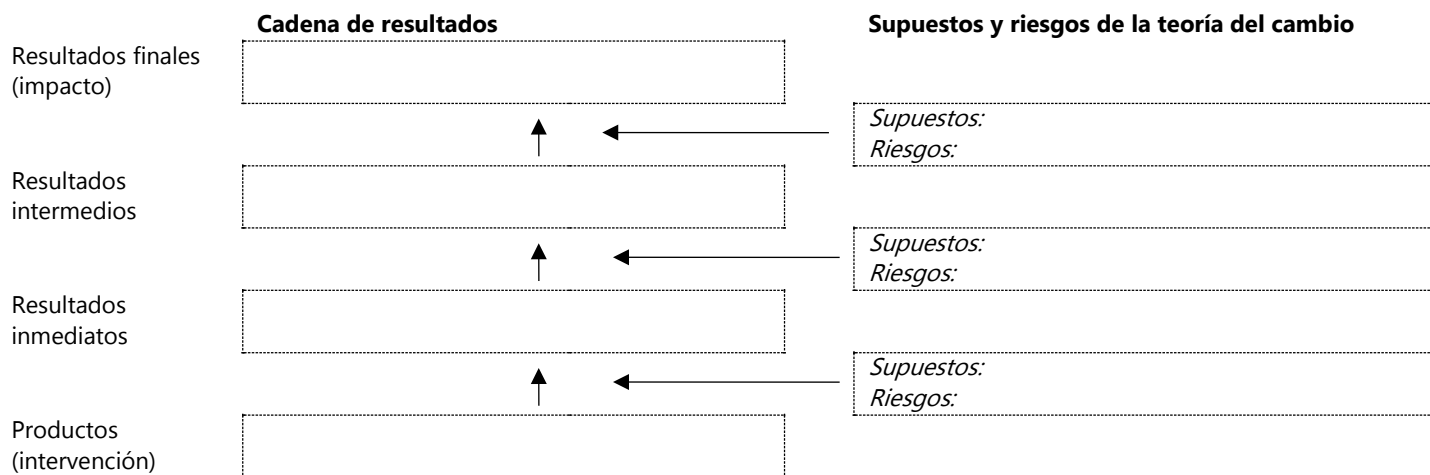
El informe de la evaluación debe incluir una ficha que resuma los aspectos administrativos y técnicos de la evaluación y sus resultados.

Ficha de la evaluación	
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la evaluación • Principales colaboradores (equipo evaluador) • Organización evaluadora (si aplica) • Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada • Titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada • Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención encargada de dar seguimiento a la evaluación • Forma de contratación del equipo u organización evaluadora (si aplica) • Costo total de la evaluación (si aplica) • Fuente de financiamiento de la evaluación (si aplica) • Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura) • Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap)
Aspectos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras clave de la evaluación (al menos 3 palabras) • Términos de Referencia de la evaluación • Objetivo de la evaluación • Hipótesis de la evaluación
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de los hallazgos de la evaluación • Síntesis de la propuesta de recomendaciones y observaciones • Síntesis de las conclusiones

Anexos

1. Lógica causal

Figura 1.
Lógica causal de la intervención



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

Notas: se entiende por **productos** a los bienes y/o servicios entrega la intervención, por **resultados inmediatos** a los cambios en el comportamiento o condiciones de la población atendida derivados del uso de los productos, por **resultados intermedios** a los cambios esperados consecuencia del uso prolongado o sostenido de los productos, y por **resultados finales (impacto)** a los efectos o cambios de nivel superior que se esperan de la intervención.

Los **supuestos** de la teoría del cambio están directamente relacionados con los vínculos causales entre cada uno de los tramos de la cadena de resultados, la intervención puede no controlar los supuestos.

Los **riesgos** de la teoría del cambio se refieren a los recursos, actividades o eventos de la implementación de la intervención que pueden obstaculizar o evitar la realización de los vínculos causales de la cadena de resultados, los riesgos de la implementación pueden ser vigilados y controlados por la intervención.

2. Indicadores

Ficha para la valoración técnica de un indicador		
Identificación del indicador		
<i>Nombre del indicador</i>	<i>Definición</i>	<i>Fórmula de cálculo</i>
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Comportamiento del indicador</i>
Elementos para el monitoreo y seguimiento		
<i>Línea base</i>	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>	
<i>Meta (año de evaluación)</i>		
Valoración técnica		
<i>Calidad</i>	<i>Justificación</i>	<i>Indicador recomendado</i>
Claridad	[Sí/No]	
Relevancia	[Sí/No]	
Monitoreabilidad	[Sí/No]	
Adecuación	[Sí/No]	
Factibilidad técnica	[Sí/No]	
Pertinencia temática	[Sí/No]	

Notas: cada indicador del desempeño de la intervención debe describirse en una ficha independiente.

Para la valoración técnica se deben seguir los criterios de calidad mínimos y adicionales del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, 2019)⁴:

- Mínimos
 - Claridad, el indicador es preciso e inequívoco, no hay dudas sobre lo que pretende medir.
 - Relevancia, el indicador refleja una dimensión importante del logro del objetivo al que está asociado.
 - Monitoreabilidad, el indicador puede sujetarse a una verificación independiente pues la información de sus medios de verificación lo permite.
 - Adecuación, el indicador aporta una base suficiente para evaluar el desempeño.
- Adicionales
 - Factibilidad técnica, la estructura del método de cálculo del indicador y los medios de verificación permiten su estimación sin sesgos metodológicos con los recursos disponibles de la intervención.
 - Pertinencia temática, el indicador aporta información relevante sobre los avances y logros en una temática vinculada a los objetivos de la intervención.

En la celda **Comentarios sobre el establecimiento de la línea base y meta** se exponen las estrategias de la intervención para definir la línea base y meta del indicador, y la valoración del equipo evaluador sobre su pertinencia, utilidad y relevancia.

En la celda **Justificación** de la ficha se exponen los argumentos del equipo evaluador que sustentan la valoración técnica de los indicadores.

En la celda **Indicador recomendado** se anota el nombre, definición y fórmula de cálculo del indicador que el equipo evaluador considere adecuado para sustituir al indicador valorado. En estos casos, el indicador propuesto debe aportar elementos que mejoren el monitoreo y evaluación de la intervención.

⁴ Coneval (2019). *Guía enfoque de resultados para la construcción de objetivos e indicadores de resultados de programas sociales*. México.

Apéndices

Glosario

Glosario	
Centro de Capacitación y Desarrollo	Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED) con antecedentes en 1998, creado mediante decreto administrativo en el Periódico Oficial del 3 de mayo de 1998. Desde su origen, el CECADE es la instancia encargada de la actualización, capacitación y adiestramiento técnico y profesional de los recursos humanos de apoyo administrativo y asistencia a la educación del Sistema Estatal de Educación.
Enfoque formativo	Se refiere a una evaluación que busca mejorar el desempeño de la intervención, más que decidir sobre su valor y continuidad.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención cuya finalidad es determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y coherencia, así como su valor y mérito.
Hallazgos	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Intervención	Iniciativas de un gobierno o ente público para producir algún cambio o resolver un problema, tales como proyectos, programas, políticas, planes y estrategias.
Propuesta de recomendaciones y observaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones cuyo propósito es contribuir a la mejora.
Sistema de Carrera Administrativa	Sistema que tiene por objeto elevar la calidad de los servicios educativos desde el quehacer del personal de apoyo y asistencia a la educación y no docente con la percepción de una compensación económica y mejoramiento personal.
Términos de Referencia	Documento donde se especifica el marco y las consideraciones técnicas y administrativas para realizar una evaluación.

Notas para conducir la evaluación bajo la pandemia por Covid-19

Como respuesta a las restricciones provocadas por la pandemia de Covid-19, los planes, procesos y gestión de las evaluaciones deben adaptarse para garantizar la independencia, objetividad, transparencia y consistencia de los ejercicios evaluativos. Bajo el contexto de pandemia y en tanto permanezcan las medidas restrictivas, existen 3 opciones sobre el curso de las evaluaciones: posponer, cancelar o conducir la evaluación a distancia. La decisión sobre qué alternativa elegir depende del tipo de evaluación, la disponibilidad de información y el acceso a las tecnologías para el trabajo remoto. La idea es evitar posponer o cancelar una evaluación, sino pasar de un modelo de evaluación presencial a uno remoto. La ejecución de una evaluación a distancia tiene ciertas consideraciones sobre las interacciones entre los actores que participan en el ejercicio, la modificación del alcance, tiempo y métodos de la evaluación y la configuración de recomendaciones. Con todo, los estándares, criterios y principios de la evaluación permanecen, así como la aplicación de un análisis sistemático, comprehensivo y transparente.

En primer lugar, los intercambios de información, productos y documentos de la evaluación deben transmitirse por medios digitales. Así mismo, conviene reducir al mínimo las interacciones personales durante el proceso de evaluación, es decir, se debe priorizar que las reuniones, presentaciones, entrevistas y otros encuentros sucedan a distancia mediante videoconferencias o llamadas telefónicas.

Si la evaluación o algunas de sus hipótesis y preguntas requieren de información que no puede recolectarse de manera segura, es necesario ubicar fuentes de información secundarias o estrategias de recolección a distancia, siempre y cuando

se mantenga la verosimilitud de los datos. En caso de que ninguna de estas opciones sea posible, se pueden omitir estos elementos del análisis, modificar el alcance de la evaluación e incluso valorar la posposición del ejercicio hasta que las condiciones permitan contar con la información necesaria.

Igualmente, la pandemia puede imponer otros obstáculos para cumplimiento del plan de evaluación. Es importante anticipar esta situación y acordar con el Inevap cualquier cambio de las actividades y técnicas de análisis, así como de las fechas para la entrega de los productos o la conclusión de la evaluación.

Finalmente, es necesario que las recomendaciones de la evaluación se adapten al contexto donde se presentan, sobre todo en términos de su factibilidad y relevancia. Además, conviene prever los potenciales retrasos para el cumplimiento de las recomendaciones en las acciones de seguimiento posteriores a la evaluación.

Criterios de evaluación

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) definió en 1991 los primeros 5 criterios para la evaluación de las intervenciones de ayuda al desarrollo que financia en su documento Principios de Evaluación de la Ayuda al Desarrollo⁵: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. En 2002, con la publicación del Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados⁶, estos criterios se han convertido en la referencia básica para hacer evaluación pues responde en buena medida al objetivo del ejercicio evaluativo de determinar el mérito, valor o importancia de una intervención.

Luego de más 25 años de aplicación, durante el 2018 y 2019 el CAD de la OCDE realizó una revisión de los criterios de evaluación a la luz del aprendizaje y experiencia acumulada. Como resultado, las definiciones de los criterios fueron adaptadas y se añadió el criterio de coherencia. De esta forma, actualmente existen 6 criterios que guían la implementación y alcance de las evaluaciones, con el objetivo que estos ejercicios sean más útiles y sus resultados se traduzcan en mejores políticas públicas.

Criterios de evaluación	
Pertinencia	El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención son coherentes con las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, asociados e instituciones, así como con las prioridades nacionales y globales a pesar de los cambios del contexto.
Coherencia	La medida en la que la intervención es compatible con otras dentro de un mismo contexto, de manera que se complementan y armonizan con el objeto de agregar valor y evitar la duplicidad de esfuerzos.
Eficacia	El grado en que la intervención ha alcanzado, o se espera que alcance, sus objetivos teniendo en cuenta los resultados diferenciados entre grupos.
Eficiencia	La medida en que la intervención cumple, o es probable que cumpla, con los resultados de manera económica y oportuna.
Impacto	El grado en que la intervención ha producido, o se espera que produzca, efectos significativos, positivos o negativos, directos o indirectos, en el nivel más alto.
Sostenibilidad	La medida en que continúan, o es probable que continúen, los beneficios netos de la intervención a lo largo del tiempo.

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. OCDE. Adaptado por Inevap.

⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development (1991). *Principles for evaluation of development assistance*. OECD.

⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development (2002), *Evaluation and Aid Effectiveness No. 6 - Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD.