



Términos de Referencia para la Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares

Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos del
Estado de Durango (PAE) 2022

abril de 2022

Contenido

Marco de la evaluación.....	3
Antecedentes	3
Características de la intervención	3
Objetivos.....	4
Hipótesis	4
Alcance	5
Usos y usuarios previstos	5
Principios.....	6
Consideraciones administrativas de la evaluación	6
Etapas, productos y plazos	6
Vías de comunicación.....	7
Roles y responsabilidades.....	7
Confidencialidad y propiedad intelectual.....	8
Consideraciones técnicas de la evaluación.....	8
Metodología	8
Criterios para responder las preguntas	8
Criterios para redactar la propuesta de recomendaciones y observaciones.....	9
Preguntas de evaluación	9
Configuración del informe de evaluación	11
Apéndices	14

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 en el 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* vigentes, establecen las bases para el cumplimiento de la función de evaluación del Inevap. Tales lineamientos definen que las evaluaciones deben apegarse a los modelos de Términos de Referencia (TdR) 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 dicha valoración fueron el principal insumo para configurar los objetivos, hipótesis y preguntas de evaluación que se documentan en estos TdR. De esta forma, el diseño de la evaluación responde a las características de la intervención y se sincroniza con las necesidades de información de sus responsables.

Desde hace varios años, la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED) está interesada por avanzar con la evaluación de todas sus áreas e intervenciones. En esta ocasión, la dependencia eligió a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) como un objeto susceptible de recibir una evaluación, puesto que identifica una brecha de información sobre cómo su conformación, organización y funcionamiento afectan la efectividad de estas figuras para alcanzar sus objetivos, es decir, que sus sesiones deriven en decisiones de mejora de las estrategias e instrumentos de enseñanza-aprendizaje en los centros escolares.

Características de la intervención

Los CTE tienen sus antecedentes en los Consejos Técnicos Consultivos que la Secretaría de Educación Pública (SEP) implementó desde principios de los 80 en las escuelas primarias y secundarias públicas del país como una figura para analizar los temas académicos de las escuelas y hacer recomendaciones al respecto. Tales consejos estaban conformados por los docentes y directivos de un plantel escolar.¹

Actualmente, los CTE se organizan y funcionan según los lineamientos publicados por la SEP en 2017² (modificados en 2019³), los cuales establecen que su objetivo es «mejorar el servicio educativo que presta la escuela enfocando sus

¹ Ver Acuerdos [96](#), [97](#) y [98](#) de la SEP.

² Ver [ACUERDO número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica](#).

³ Ver [ACUERDO número 12/05/19 por el que se modifica el diverso número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica](#).

actividades al máximo logro de los aprendizajes». Esto se pretende alcanzar gracias a la participación de los CTE en la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC).

Todas las escuelas públicas y privadas del país del nivel básico deben contar con un CTE que sesione en 13 ocasiones de acuerdo con el calendario escolar, cinco en fase intensiva antes del inicio del ciclo escolar y ocho en fase ordinaria durante el año. Los CTE deben conformarse por todo el personal dedicado a la enseñanza y es presidido por el personal directivo del centro educativo; no obstante, cuando las escuelas son de organización incompleta con menos de cuatro docentes, los CTE se conforman por el personal de dichas escuelas y son dirigidos por los supervisores. Este último caso es común en Durango dada la proporción de escuelas con organización incompleta en el estado.

Para cada sesión de los CTE, la SEP, comparte una guía por nivel educativo que sirven como agenda de las reuniones al definir los temas a tratar y su duración. Además, buena parte del trabajo de los CTE se basa en el diseño, seguimiento y evaluación del PEMC.

En Durango, de acuerdo con la información de la SEED, casi el 100% de las escuelas de educación básica tienen un CTE conformado que sesiona con normalidad y tiene un PEMC.

Objetivos

Los objetivos de la Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares tienen un enfoque formativo y se alinean con el paradigma orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo.

Objetivos de la evaluación

Principal	Valorar los desafíos de la organización y funcionamiento de los CTE para crear instrumentos de mejora escolar y alcanzar sus resultados previstos.
Específicos	• Conocer cuántos CTE existen y sesionan conforme lo previsto en el estado y sus retos para ello. • Determinar las características del trabajo en las sesiones de los CTE que favorecen o impiden su conformación como espacios de diálogo colaborativo, de aprendizaje entre pares y de retroalimentación para la mejora escolar. • Valorar la contribución de los CTE para construir instrumentos de mejora escolar, monitorearlos y alcanzar sus resultados.

Hipótesis

Las hipótesis que guían la Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares 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	La organización y funcionamiento de los CTE permiten crear instrumentos de mejora escolar y alcanzar sus resultados previstos.
Adicionales	• Los CTE se conforman en la mayoría de las escuelas según sus características, sesionan de forma regular y el personal educativo asiste según lo previsto. • El trabajo en las sesiones de los CTE es colaborativo, favorece el aprendizaje entre pares y entre escuelas, fomenta el diálogo abierto y permite la retroalimentación para diseñar acciones de mejora escolar. • Los CTE permiten la construcción de instrumentos de mejora escolar con acciones claras y articuladas, cuyos resultados son monitoreables y conocidos.

Alcance

Por sus objetivos, la evaluación se alinea con los criterios de evaluación **eficacia** del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (DAC-OECD por sus siglas en inglés).

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 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.

El equipo evaluador debe interpretar la información disponible, emitir juicios valorativos y proponer vías de mejora de los resultados de la intervención. Para ello es necesario analizar la información documental pública y provista por los responsables de la intervención, además de la evidencia relacionada con el logro de sus objetivos y otras referencias de buenas prácticas. Así mismo, el equipo evaluador debe realizar entrevistas personales 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 TdR.

La evaluación se concentra en el año terminado, aunque pueden añadirse hallazgos anteriores si su pertinencia e importancia lo justifican. La cobertura geográfica de la evaluación es la misma que la de la intervención evaluada, pero con el fin de ofrecer hallazgos útiles que se traduzcan en mejoras sustanciales de los resultados y por conveniencia logística y de organización del plan de evaluación, el estudio se concentra en los CTE de escuelas primarias públicas del estado, que son el nivel educativo más numeroso en el territorio.

Usos y usuarios previstos

Los principales usuarios previstos de la evaluación son los responsables de los CTE en la SEED. El Inevap espera que los usuarios primarios utilicen los resultados de la evaluación para conocer los retos más comunes de la constitución, organización y funcionamiento de los CTE que impiden el logro de sus objetivos, a fin de diseñar estrategias para enfrentarlos y superarlos.

Un segundo grupo de usuarios previstos de esta evaluación son los miembros de los CTE en cada centro escolar, para quienes los resultados de la evaluación sirven para visibilizar sus desafíos y encontrar buenas prácticas de la organización y funcionamiento de los CTE que pueden ser replicadas en su lugar de trabajo.

Igualmente, toda evaluación es un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas 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 evaluada y cómo se pueden mejorar.

Principios

La Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares debe conducirse por el equipo evaluador y ser validada 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). <i>The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd. ed)</i> . Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Adaptado por Inevap. Traducción libre.	

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. 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 **4 etapas**: 1) Apertura de la evaluación, 2) Desarrollo metodológico, 3) Informe preliminar final y, 5) Dictaminación de la evaluación. El desarrollo de la evaluación deriva en, al menos, **1 producto intermedio**: la versión preliminar de la evaluación, y **1 producto final**: el informe de la evaluación.

Etapas, productos y plazos de la evaluación	
Etapas y productos	Periodo o fecha límite
1. Apertura de la evaluación	
• Presentación del equipo evaluador y del instrumento y proceso de evaluación	
2. Trabajo de evaluación	
• Desarrollo metodológico del equipo evaluador	
3. Informe preliminar final	
• Configuración del informe preliminar de la evaluación	
• <i>Producto intermedio: Versión preliminar de la Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares</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
4. Dictaminación de la evaluación	
• Dictaminación de la evaluación por el Consejo General del Inevap	Último día del año
• <i>Producto final: Informe de la Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares</i>	

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 TdR. Por su parte, los mecanismos y plazos para el pago del equipo evaluador se especifican en el mismo documento contractual.

Al momento de entregar la versión preliminar de la evaluación, el equipo evaluador debe hacer una presentación ejecutiva de los principales resultados a la dependencia o entidad responsable de la intervención y al Inevap. Dicho producto de la evaluación debe revisarse por la dependencia o entidad responsable de la intervención y validarse técnicamente por el Inevap para emitir sus comentarios al equipo evaluador en un periodo de **hasta 5 días hábiles**. A su vez, el equipo evaluador cuenta con otros **5 días hábiles** para responder los comentarios y hacer las adecuaciones necesarias al producto de la evaluación, manteniendo siempre su independencia y objetividad.

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 finalizada.

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, pero los productos de la evaluación deben entregarse mediante oficio.

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

Roles y responsabilidades

En el proceso de evaluación participan **3 actores** con roles y responsabilidades propias 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

- 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 los demás encuentros del equipo evaluador con los responsables de la intervención.
- Comentar y validar técnicamente los productos de la evaluación.
- Integrar la propuesta de recomendaciones y observaciones.
- Publicar y difundir los resultados de la evaluación.

Equipo evaluador

- Notificar al Inevap sobre las reuniones, entrevistas y otros encuentros con los responsables de la intervención.
- Avisar al Inevap sobre cualquier intercambio de información, documentos o productos de la evaluación 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 de los responsables de la intervención respecto de la evaluación.
- Atender los comentarios y requerimientos técnicos del Inevap.

Responsables de la intervención que se evalúa

- 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 por sí solo sin permiso explícito del Inevap.

Consideraciones técnicas de la evaluación

Metodología

La Evaluación Específica de los Consejos Técnicos Escolares tiene un enfoque formativo y se alinea con el paradigma orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo. Para su desarrollo, dicha evaluación es predominantemente cualitativa, con un alcance descriptivo y utiliza técnicas no experimentales como:

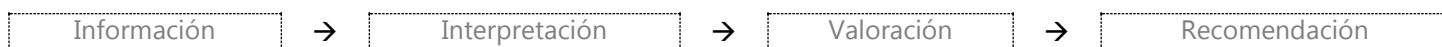
- Análisis documental
- Observación directa
- Análisis comparado
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

Otras técnicas de investigación pueden ser empleadas en la medida que aporten elementos sustanciales para responder las preguntas e hipótesis de evaluación, pero el equipo evaluador debe 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



Cada respuesta debe incluir la pregunta de evaluación, el análisis del equipo evaluador, las fuentes de información utilizadas y las recomendaciones u observaciones propuestas. Para todas las preguntas de evaluación, estos TdR señalan los elementos esperados en la respuesta y las fuentes mínimas de información que deben ser empleadas, el equipo evaluador puede añadir conceptos que considere importantes a las respuestas de las preguntas de evaluación, siempre y cuando se respalden con 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.

Criterios 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 según las capacidades institucionales de la dependencia o entidad responsable de la intervención
Oportunidad	Pertinente de acuerdo con el contexto y momento que vive 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 instrumentos para monitorear el avance y logro de los resultados
Ejecución	Estandariza o documenta los principales procesos necesarios para la implementación
Capacitación	Busca fortalecer el capital humano 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
	<i>Acción de mejora derivada de los hallazgos del informe de evaluación</i>	<i>Clasificación de la recomendación u observación</i>		<i>Actividades específicas para alcanzar la recomendación u observación, cuyo objetivo es lograr el resultado esperado</i>	<i>Mejora esperada y tangible de la intervención derivada de la institucionalización de la recomendación u observación</i>

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 de los Consejos Técnicos Escolares debe responder **4 preguntas** distribuidas en **3 secciones** que se relacionan con las hipótesis del ejercicio.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
I. Organización de los CTE		
Hipótesis: Los CTE se conforman en la mayoría de las escuelas según sus características, sesionan de forma regular y el personal educativo asiste según lo previsto.		
Fuentes mínimas de información: informes de seguimiento de la autoridad educativa local y nacional, registros administrativos, entrevistas, encuestas y observación directa.		
1	¿Los CTE se conforman y sesionan oportunamente?	- Se indica la cantidad de CTE conformados durante el último ciclo escolar según nivel y tipo de servicio y organización escolar. - Se indica la regularidad de las sesiones de los CTE durante el último ciclo escolar según fases (intensiva y ordinaria) y organización escolar. - Se indica la asistencia del personal docente a las sesiones de los CTE durante el último ciclo escolar según fases (intensiva y ordinaria) y organización escolar. - Se indica el cumplimiento del horario de las sesiones de los CTE durante el último ciclo escolar según organización escolar. - Se identifican los desafíos para la conformación de los CTE y la realización de las sesiones a tiempo. Se hace la distinción entre los CTE de un centro educativo y los de varias escuelas con organización incompleta.
II. Funcionamiento de los CTE		
Hipótesis: El trabajo en las sesiones de los CTE es colaborativo, favorece el aprendizaje ente pares y entre escuelas, fomenta el diálogo abierto y permite la retroalimentación para diseñar acciones de mejora escolar.		
Fuentes mínimas de información: informes de seguimiento de la autoridad educativa local y nacional, registros administrativos, entrevistas, encuestas y observación directa.		
2	¿El trabajo en las sesiones de los CTE se enfoca en y conduce hacia la mejora educativa?	- Se indica si los CTE cumplen con las actividades previas requeridas para la realización de las sesiones, los retos que enfrentan para ello y las estrategias que facilitan su ejecución. - Participación en capacitaciones hechas por la autoridad educativa local - Difusión de la guía entre el personal educativo - Estudio previo de la guía y los materiales - Adaptación de la guía y materiales según las necesidades - Preparación de documentación administrativa (listas de asistencia, registros de las sesiones pasadas, etc.) - Se indica la medida en que las sesiones de los CTE respetan la agenda dictada por las guías. Sobre todo si se tratan otros asuntos fuera del aspecto académico de los centros escolares, como cuestiones administrativas, o se utiliza el tiempo de las sesiones en temas ajenos a la escuela, como eventos de convivencia. - Se indica si los CTE dedican tiempo a tratar temas académicos que son específicos de cada centro escolar. - Se especifica la distribución del tiempo de las sesiones de los CTE según los temas más comunes. - Se investiga el ambiente de las sesiones de los CTE, en particular el grado de trabajo colegiado, integración y diálogo. - Se indica si en las sesiones de los CTE se diseñan estrategias de mejora educativa basadas en evidencia, y se reconoce a los alumnos con rezago. - Se indica si la toma de decisiones es colegiada y si se determinan mecanismos y responsabilidades para el seguimiento de los compromisos de las sesiones. - Se distingue el trabajo en las sesiones, sus retos y estrategias, entre los CTE de un centro educativo y los de varias escuelas con organización incompleta.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
3	¿La figura que lidera las sesiones de los CTE fomenta la participación, diálogo y toma de decisiones colegiada con vistas a la mejora educativa?	- Se indica el nivel de percepción del personal educativo sobre el liderazgo adecuado de los CTE: - Gestión de actividades previas a las sesiones del CTE - Conducción de las sesiones de los CTE - Coordinación de las actividades para la construcción y seguimiento del PEMC - Coordinación para reconocer y ayudar a los alumnos con rezago - Fomento del diálogo respetuoso y abierto, reflexión colectiva y negociación para la toma de decisiones colegiada - Dominio de los asuntos pedagógicos en general, y de los temas de las sesiones en particular - Identificación de las prioridades académicas de la escuela - Se distingue el liderazgo en las sesiones entre los CTE de un centro educativo y los de varias escuelas con organización incompleta.

III. Procesos de mejora escolar

Hipótesis: Los CTE permiten la construcción de instrumentos de mejora educativa con acciones claras y articuladas, cuyos resultados son monitoreables y conocidos.

Fuentes mínimas de información: PEMC, registros administrativos, informes de resultados, encuestas, entrevistas y observación directa.

4	¿Las escuelas cuentan con un instrumento de mejora escolar pertinente, adecuado y monitoreable?	- Se indica el grado de conocimiento del personal educativo sobre las características y utilidad del PEMC. - Se indica la cantidad de escuelas que cuentan con un PEMC según nivel y tipo de servicio educativo y organización escolar. - Se estudia el contenido de los PEMC de una muestra de escuelas y se indica su cumplimiento de ciertos requerimientos, al menos: - Diagnóstico basado en evidencia - Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos - Prácticas docentes y directivas - Formación docente - Avance de los planes y programas educativos - Participación de la comunidad - Desempeño de la autoridad escolar - Infraestructura y equipamiento - Carga administrativa - Objetivos y metas claras, pertinentes, medibles y alcanzables - Acciones alineadas con los objetivos y metas, articuladas entre ellas, bien descritas, con fechas de cumplimiento y responsables definidos, así como que distinguen a los alumnos con rezago. - Mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación establecidos.
---	--	---

Configuración del informe de evaluación

La redacción del informe de evaluación debe exponer la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador de modo que fomente el uso de sus resultados. El informe de evaluación debe contener las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo (máximo 4 páginas)
 - Marco de la evaluación
 - Descripción de la intervención evaluada

- Principales resultados de la evaluación
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones
- Contenido
- Glosario (incluye terminología técnica sobre la evaluación y la intervención evaluada)
- Siglas y acrónimos
- Introducción (máximo 1 página)
- Descripción de la intervención evaluada (máximo 2 páginas)
- Descripción del diseño y proceso de la evaluación (máximo 2 páginas)
- Resultados de la evaluación
 - Secciones
 - Preguntas de evaluación
 - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones
- Ficha de la evaluación
- Referencias
- Anexos

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

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una sinopsis de la información más importante del informe de evaluación. El resumen ejecutivo consta de cinco partes que sintetizan:

- Marco de la evaluación, es decir, sus antecedentes, objetivos y métodos
- Descripción de la intervención evaluada
- Principales resultados de la evaluación según las hipótesis del ejercicio.
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones que incluyen también las lecciones aprendidas y las posibles rutas de la evaluación en el futuro.

El resumen ejecutivo no debe añadir información, sino reflejar los resultados más importantes del informe de evaluación. La extensión máxima recomendada del resumen ejecutivo es **4 páginas**.

Introducción

La introducción del informe de evaluación orienta sobre el contenido del informe de evaluación. En especial, la introducción identifica la intervención que está siendo evaluada, las razones para evaluarla, quién realiza la evaluación y la estructura del informe de evaluación. La extensión recomendada de la introducción es **1 página**.

Descripción de la intervención evaluada

En esta sección se describe la intervención evaluada para que los lectores conozcan los antecedentes, características y contexto de la intervención que es objeto de evaluación en un máximo de **2 páginas**. La descripción de la intervención evaluada debe incluir:

- Problema o necesidad que pretende atender y sus objetivos

- Nombre, dependencia o entidad responsable y otras organizaciones involucradas en su diseño o implementación
- Fuentes y comportamiento de su financiamiento
- Historia de la intervención, es decir, año de creación y modificaciones importantes de su diseño o implementación
- Lógica causal o teoría del cambio (actividades, productos, resultados e impacto esperado)
- Población a la que se dirige (potencial) y pretende atender (objetivo)
- Factores importantes del contexto económico, político, social o cultural que influyen la operación de la intervención.
- Otros elementos necesarios para comprender el diseño e implementación de la intervención.

Descripción del diseño y proceso de evaluación

La descripción de la evaluación define sus principales características de diseño y explica cómo sucedió su implementación. La extensión máxima de esta sección de **2 páginas**, donde es necesario exponer:

- Objetivos e hipótesis
- Alcance, en términos conceptuales, geográficos, temporales y de componentes de la intervención
- Fuentes de financiamiento
- Características del equipo evaluador (solo si la evaluación es hecha por un equipo externo al Inevap)
- Principales resultados de evaluaciones pasadas, avances en la atención de las áreas de mejora identificadas y posibles implicaciones para la evaluación actual (solo si la intervención fue evaluada previamente)
- Usos y usuarios principales y secundarios previstos
- Principales enfoques y paradigmas teóricos
- Estrategia, instrumentos y herramientas metodológicas para recopilar información, responder las hipótesis y preguntas de evaluación y generar la propuesta de recomendaciones y observaciones
- Principales fuentes de información utilizadas
- Cronograma de la evaluación, es decir, las fechas de inicio, duración del trabajo y conclusión
- Limitantes, que incluyen los factores que interrumpieron el curso de la evaluación y aquellos que afectaron el alcance o precisión de los resultados previstos de la evaluación.

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**.

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 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

Las conclusiones de la evaluación deben ser claras, precisas y consistentes con los hallazgos de la evaluación. Las conclusiones resumen los hallazgos según las hipótesis de la evaluación, reiteran las recomendaciones y observaciones propuestas e insisten en la importancia de su atención, señalan los aspectos que pueden estudiarse en próximos ejercicios de evaluación y exponen las lecciones aprendidas por la intervención y por la evaluación. La extensión máxima de las conclusiones es de **2 páginas**.

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	• 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	• Objetivo de la intervención evaluada • Siglas de la intervención evaluada • Términos de Referencia de la evaluación • Tipo de evaluación • Objetivo general de la evaluación • Objetivos específicos de la evaluación • Palabras clave de la evaluación (de 3 a 6 palabras)
Resultados	• Síntesis de las conclusiones de la evaluación (de 3 a 6 enunciados)

Apéndices

Glosario

Consejo Técnico Escolar	Órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada escuela de educación básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes. El CTE está integrado por el personal frente a grupo, de asesoría técnico pedagógica y directivo. Ver Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica .
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.

Programa Escolar de Mejora Continua	Instrumento que plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada, partiendo de las condiciones actuales de la escuela. Ver Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua .
Términos de Referencia	Documento donde se especifica el marco y las consideraciones técnicas y administrativas para realizar una evaluación.

Referencias

- Carro-Olvera, A., Lima-Gutiérrez, J. A., & Carrasco-Lozano, M. E. E. (2018). Los consejos técnicos escolares para la inclusión y equidad educativa en la educación básica de Tlaxcala, México. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 146-175. Disponible en: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582018000100146
- Gillies, J., & Jester, J. (2008). *Oportunidad para Aprender: Una estrategia de gran impacto para mejorar los resultados educativos en los países en desarrollo*. Documento de Trabajo de EQUIP2. Disponible en: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADQ981.pdf
- González Isasi, R. M., Garza Saldívar, C. H. D. L., & León Hernández, M. E. D. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 24-32. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412017000300024&script=sci_arttext
- Secretaría de Educación Pública. (2014a). *ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. SEP. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- _____. (2014b). *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*. SEP. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21913/orientaciones_para_establecer_la_ruta_de_mejora_2014-2015.pdf
- _____. (2017). *ACUERDO número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica*. SEP. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5500755&fecha=10/10/2017
- _____. (2019). *Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua*. SEP. Disponible en: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

Notas para conducir la evaluación durante 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.

Al final, 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 en las acciones de seguimiento los potenciales retrasos para el cumplimiento de las recomendaciones.