



Términos de Referencia para la Evaluación de Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte

Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos del
Estado de Durango (PAE) 2023

abril de 2023

Contenido

Marco de la evaluación	3
Antecedentes	3
Características de la intervención	3
Objetivos.....	3
Hipótesis	4
Alcance	4
Usos y usuarios previstos	5
Principios.....	5
Consideraciones administrativas de la evaluación	6
Etapas, productos y plazos	6
Vías de comunicación	7
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	9
Configuración del informe de evaluación	14
Apéndices	17

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. Estos lineamientos definen que las evaluaciones deben apegarse a los modelos de Términos de Referencia (TdR) que emita el Inevap, los cuales especifican 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 las intervenciones y se sincroniza con las necesidades de información de sus responsables.

La Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Educación del Estado de Durango (SEED) propuso al Programa Estatal de Cultura Física y Deporte (PECFyD) para ser sujeto a evaluación. El equipo encargado de realizar la valoración de evaluabilidad encontró que es necesario que se documente la constitución, organización y funcionamiento del programa, para de esta manera realizar un tipo de evaluación que estudie sus instrumentos, la teoría de cambio, y la lógica interna de la intervención; así como la identificación de actividades, insumos y recursos para la operación de la intervención.

Características de la intervención

En 1999, la entonces Secretaría de Educación, Cultura y Deporte emitió un decreto administrativo para desconcentrar la función de deporte en el Instituto Estatal del Deporte (IED), con el objetivo de que desarrolle actividades de impulso al deporte y de atención a la juventud (sic). Su misión es contribuir a la formación integral de los duranguenses, mediante la práctica de disciplinas deportivas, que estimulan el desarrollo de las facultades físicas, mentales y de conciencia sociales, que afirmen su personalidad individual y colectiva en los valores de la dignidad, de la responsabilidad y de la identidad duranguense y mexicana.

Objetivos

Los objetivos de la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte 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 la capacidad del Instituto Estatal del Deporte para cumplir su función y misión.
Específicos	• Estudiar la división y asignación de funciones y responsabilidades dentro del Instituto Estatal del Deporte. • Analizar la suficiencia de los recursos humanos del Instituto Estatal del Deporte. • Examinar la gestión de los recursos financieros del Instituto Estatal del Deporte. • Valorar la adecuación de las instalaciones y tecnología del Instituto Estatal del Deporte. • Estudiar la alineación e integración de los procesos del Instituto Estatal del Deporte. • Examinar los vínculos interorganizacionales y con la población que sostiene el Instituto Estatal del Deporte.

Hipótesis

Las hipótesis que guían la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte 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 Instituto Estatal del Deporte es capaz de cumplir su función con eficacia, eficiencia y calidad.
Adicionales	• El Instituto Estatal del Deporte divide y asigna sus funciones y responsabilidades. • El Instituto Estatal del Deporte estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos. • El Instituto Estatal del Deporte gestiona sus recursos financieros eficientemente. • El Instituto Estatal del Deporte cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad. • El Instituto Estatal del Deporte identifica una política pública y sus procesos sustanciales se alinean a esta. • El Instituto Estatal del Deporte sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población.

Alcance

Por sus objetivos, la evaluación se alinea con los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

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.

Criterios de evaluación

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 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.

Usos y usuarios previstos

Los principales usuarios previstos de la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte son los responsables dentro del Instituto Estatal del Deporte. El Inevap espera que los usuarios primarios utilicen los resultados de la evaluación para reflexionar sobre el actual diseño organizacional y sus funciones para materializar la política de deporte y cultura física en Durango. Un segundo grupo de usuarios previstos de esta evaluación son los funcionarios de la SEED para quienes los resultados de la evaluación sirven para identificar oportunidades de mejora en el diseño y gestión de la política de deporte y cultura física implementada por el Instituto Estatal del Deporte.

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 pública evaluada y cómo se pueden mejorar.

Principios

La Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte 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). *The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd. ed)*. 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 mínimamente **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	
Etapa y producto	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 con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte</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 <i>Producto final: Informe de la Evaluación Específica con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte</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 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 13, fracción V de la Ley 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 con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte 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:

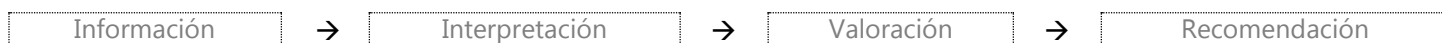
- Análisis documental
- Observación directa
- Análisis comparado
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

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. En el caso de usar instrumentos de recolección como encuestas, ya sean en línea o mediante operativos presenciales, es importante referirse a la *Guía para el diseño estadístico de encuestas del Inevap*.

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. Para mayor sofisticación, se recomienda ampliamente el marco de argumentación de Toulmin.¹

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
----------	--------------------------------

¹ Toulmin, S. (2007). *Los usos de la argumentación*. Barcelona. Península.

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 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
	<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 con enfoque en el Desempeño de la Capacidad Organizacional del Instituto Estatal del Deporte debe responder **14 preguntas** distribuidas en **6 secciones** que se relacionan con las hipótesis del ejercicio.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
I.	Estructura organizacional del IED	
	Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte divide y asigna sus funciones y responsabilidades.	

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos.</i>		
1	¿La misión y la visión del IED están orientadas a abordar el problema público en materia de cultura física y deporte?	- Se expone la misión y la visión de la IED. - Se valora en qué grado la misión se define claramente y define el objetivo del IED. - Se valora en qué grado la visión incluye el desarrollo y promoción del deporte, el desarrollo de medios para el deporte, el desarrollo del deporte social y el desarrollo del deporte de alto rendimiento.
2	¿La estructura organizacional del IED contribuye a su desempeño?	- Se expone la estructura del IED en un diagrama que identifique los niveles jerárquicos y se indican los documentos que orientan el diseño de la estructura organizacional (leyes, reglamentos, manuales, etc.). - Se sugiere caracterizar los cinco elementos de la estructura de una organización según Mintzberg (1991): ápice estratégico, línea media, tecnoestructura, núcleo de operaciones y personal de apoyo. <i>Ver Mintzberg (1991), pp. 112.</i> - Se valora si el IED define las funciones de cada unidad de su estructura con claridad y suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes. - Se describen los mecanismos de comunicación, coordinación y colaboración formales e informales entre las unidades de la organización. <i>Ver Mintzberg (1991), pp. 112.</i> - Se indica si el IED establece líneas claras de autoridad y responsabilidad para los individuos y grupos. - Se define el enfoque de la toma de decisiones (centralizado o descentralizado) que prevalece en la organización y sus consecuencias. - Se valora si la estructura organizacional actual es un obstáculo que limita el desempeño de la organización, ya sea por su rigidez, insuficiencia u obsolescencia. - A partir del análisis, se sugiere identificar el posible modelo organizacional del IED: empresarial, maquinal, profesional, diversificada, innovadora, misionera, política). <i>Ver Mintzberg (1991), pp. 126.</i>
II. Recursos humanos del IED		
Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos sobre la selección y contratación de personal, contratos del personal, tabuladores de sueldos y prestaciones, bases de datos del personal, instrumentos de recolección sobre capacidades organizacionales.</i>		
3	¿El IED estima y satisface sus requerimientos de recursos humanos?	- Se expone el proceso para estimar los requerimientos de recursos humanos del IED. Se indica si la información sobre la demanda de los servicios del IED se toma en cuenta para la estimación. - Se valora la suficiencia de recursos humanos con los que cuenta el IED para cumplir su función. Si el IED no cubre sus requerimientos de recursos humanos, se explica por qué hay vacantes. - Se señala si el IED cuenta con manuales de personal para gestionar recursos humanos que describan con claridad las funciones de cada puesto y quién el reclutamiento y selección de su personal. - Se exponen los mecanismos e instrumentos del IED para reclutar y seleccionar a su personal.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
4	¿El IED capacita a sus funcionarios e incentiva su desempeño?	- Se valora si el proceso de reclutamiento y selección de personal está libre de discriminación por sexo, edad, etnia, etc. - Se exponen las estrategias y mecanismos de capacitación y desarrollo personal y profesional de los funcionarios del IED. - Se describen las estrategias del IED para abordar la sucesión de funcionarios. - Se explica cómo se define la agenda de capacitación del IED y si esta se vincula con las funciones del personal y los objetivos de la organización. - Se describe la política de remuneraciones del IED y si esta se relaciona con el desempeño de sus funcionarios - Se estudia la equidad entre las remuneraciones del IED según sexo y puesto. - Se indica si el IED otorga diferenciales de remuneración o recompensas no monetarias para celebrar o motivar el desempeño. - Se describe la percepción de los funcionarios sobre la remuneración que reciben.
5	¿Cómo se gestionan las relaciones internas del IED?	- Se describen las reglas de contratación de los funcionarios del IED. - Se exponen las estrategias del IED para motivar la lealtad y compromiso de sus funcionarios. - Se exponen los mecanismos para atender los problemas emocionales y físicos de los funcionarios que pudieran obstaculizar el trabajo del IED. - Se indica si la organización establece directrices para prevenir y resolver situaciones de acoso, hostigamiento y conflictos en el trabajo. - Se indica si el IED cuenta con planes para prevenir los accidentes de trabajo.
III. Gestión financiera del IED		
Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte gestiona sus recursos financieros eficientemente.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos de las operaciones presupuestales y bases de datos sobre el presupuesto y su ejecución.</i>		
6	¿El IED estima los recursos financieros necesarios para cumplir su función?	- Se analiza el presupuesto histórico del IED por capítulo de gasto. - Se exponen las fuentes de financiamiento del IED y para financiar las acciones de cultura física y deporte en el estado. - Se expone el proceso de planeación financiera del IED. - Se indica si la planeación financiera se alinea con su desempeño, función o demanda del servicio. - Se identifican y explican las brechas entre los presupuestos planeados y reales del IED.
IV. Infraestructura y tecnología del IED		
Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte cuenta con instalaciones y tecnología para ofrecer un servicio de calidad.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, registros administrativos sobre las instalaciones de deporte y su equipamiento.</i>		
7	¿Las instalaciones del IED son adecuadas para cumplir su función?	- Se indica si los edificios y servicios internos (agua potable, electricidad, drenaje, internet, etc.) del IED respaldan y facilitan el cumplimiento de su función. - Se indica en qué grado el IED conoce la infraestructura deportiva de todo el estado, sus condiciones físicas, y cómo están estructurados los registros. - Se realiza una clasificación de la infraestructura según disciplinas deportivas que se atienden en Durango.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		- Se indica si el IED cuenta con sistemas y procedimientos de mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones. - Se valora si existen criterios para priorizar la construcción, rehabilitación y ampliación de la infraestructura deportiva y su equipamiento. - Se analiza el gasto de inversión en infraestructura deportiva. - Se indica si el IED cuenta con registros sobre la población atendida en la infraestructura deportiva.
8	¿La tecnología y equipamiento del IED son suficientes y adecuadas para cumplir su función?	- Se indica en qué grado el IED conoce el equipamiento de la infraestructura deportiva y cómo están estructurados los registros. - Se señala si el nivel de tecnología del IED respalda y facilita el cumplimiento de su función. - Se indica si el IED cuenta con sistemas de gestión informática para acceder y resguardar la información relacionada con el trabajo. - Se señala si los funcionarios del IED enfrentan dificultades para utilizar los sistemas tecnológicos y si la organización los capacita y asesora.
V. Gestión de la política y de los procesos del IED		
Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte identifica una política pública y sus procesos sustanciales se alinean a esta.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, instrumentos de recolección sobre capacidades organizacionales, Plan Estatal de Desarrollo, documentos de planeación y programáticos, Matriz de Indicadores para Resultados, fichas de indicadores.</i>		
9	¿El IED identifica, caracteriza y dimensiona el problema público en materia de cultura física y deporte?	- Se indica si el IED documenta que problema público en materia de cultura física y deporte que pretende atender, lo define como un hecho negativo, no lo redacta como la ausencia de algo ni anticipa soluciones preestablecidas, y reconoce sus causas y efectos. - Se indica si el IED identifica, cuantifica y localiza a la población afectada por el problema público (población potencial). - Se expone y valora el entendimiento del IED sobre el problema público en materia de cultura física y deporte que pretende atender y los argumentos que justifican su atención. <i>Ver Manual de Administración Deportiva. Sección III Gestión. pp. 179.</i> - Factores políticos: legislación y demás directrices y políticas nacionales, estatales y municipales - Factores socioculturales: estructura de la sociedad, envejecimiento de la población y tendencias hacia el deporte y en la participación - Factores económicos: habilitadores económicos y distribución de recursos para proyectos específicos - Factores jurídicos: conocimiento de leyes y normativas - Factores físicos: instalaciones y su antigüedad - Recursos humanos: funciones administrativas y orientadas a la cultura física y a la competencia
10	¿Existe claridad y congruencia en los objetivos de la política pública del IED?	- Se exponen los objetivos de la política del IED en materia de cultura física y deporte. Se valora su consistencia con la lógica causal y el programa público que se pretende atender. - Se valora la congruencia y coherencia de la política que atiende el IED con su misión y visión y demás elementos misionales de la institución.

Matriz de evaluación

#	Pregunta de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		- Se indica la lógica causal que el IED pretende abordar, sus entregables, y cómo se espera que estos logren los objetivos de la política. - Se describen los productos, bienes y servicios que la política produce y cómo se espera que estos contribuyan a cambiar el comportamiento de las personas alrededor del problema público.
11	¿Cuáles son los procesos sustanciales del IED para cumplir su función?	- Se indican los documentos normativos de planeación, operación, gestión y financieros en los que sustenta y guía la implementación de la política. - Se exponen los procesos sustanciales del IED para cumplir su función y se analizan cómo contribuyen a la política. - Se indican los documentos que orientan el diseño de los procesos: leyes, reglamentos, manuales, lineamientos. Para cada proceso, se explica: - Objetivo o meta - Subprocesos o procedimientos - Dónde y quiénes lo inician y terminan - Se señala si el IED define las responsabilidades de cada unidad de su estructura sobre los procesos sustanciales para cumplir su función.
12	¿El IED monitorea y evalúa su desempeño?	- Se indica si el IED define mecanismos de monitoreo y evaluación de su desempeño. - Se exponen los mecanismos e instrumentos de monitoreo y evaluación del IED sobre su efectividad, eficiencia y calidad. En particular, se valora la existencia de indicadores sobre dimensiones como el desarrollo de medios para el deporte y el estímulo del deporte de alto rendimiento. - Se indica si el IED realiza un seguimiento a la carrera de los atletas. <i>Ver Manual de Administración Deportiva. Sección IV Desarrollo de Atletas de Élite. pp. 319.</i>
VI. Vínculos interorganizacionales del IED		
Hipótesis: El Instituto Estatal del Deporte sostiene alianzas con otras organizaciones y se comunica con la población.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos como leyes, reglamentos, lineamientos, etc., manuales de organización, manuales de operación, procesos o procedimientos, convenios de colaboración, registros administrativos y bases de datos sobre atención de la población, datos de asistencia a las instalaciones deportivas, estadística de apoyos, becas y/o estímulos otorgados en materia de deporte, estadística de resultados en competencias, informes de resultados, convocatorias deportivas, estadística de influencia en medios digitales, reportes del IDAIP sobre cumplimiento de las obligaciones de transparencia.</i>		
13	¿El IED aprovecha las alianzas y evita las tensiones con otras organizaciones e instituciones?	- Se describen los medios con los que el IED se vincula con otras organizaciones e instituciones para cumplir su función. - Se describen las organizaciones e instituciones con las que el IED tiene alianzas formales o informales y los resultados de esas alianzas. - Sobre infraestructura deportiva - Sobre gestión de recursos financieros - Sobre cultura física - Sobre deporte de alto rendimiento - Sobre ciencia del deporte y medicina deportiva
14	¿El IED se proyecta adecuadamente hacia la población?	- Se exponen las estrategias del IED para presentarse a la población, ofrecer sus servicios y recibir retroalimentación. - Sobre cultura física - Sobre deporte de alto rendimiento - Se valora el nivel de cumplimiento de las obligaciones de transparencia del IED.

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**.

Tabla 2.

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 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

Actividad física	Actos motores del cuerpo humano que se realiza para mejorar la aptitud y la salud física y mental de las personas.
Alto rendimiento	Nivel en el que se ubican los entrenadores o deportistas convencionales o del deporte adaptado, en cada una de las disciplinas deportivas.
Ciclo olímpico	Período de cuatro años en el que se prepara a los atletas que son candidatos a participar en los Juegos Nacionales, Centroamericanos, Panamericanos y Olímpicos.
Comité Olímpico Mexicano (COM)	Asociación civil autónoma, compuesta por las asociaciones deportivas nacionales afiliadas a las federaciones deportivas internacionales y reconocidas por el Comité Olímpico Internacional. Tiene como objetivo fomentar, proteger y velar por el desarrollo del deporte y el movimiento olímpico, así como la difusión de los ideales olímpicos en México.
Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade)	Organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal y conductor de la política nacional de cultura física y deporte.
Cultura física	Conjunto de bienes, conocimientos, ideas y valores que la sociedad ha producido con relación al movimiento y uso de su cuerpo.
Deporte	Actividad física organizada y reglamentada que tiene como finalidad preservar y mejorar la salud física y mental, el desarrollo social, ético e intelectual, con el logro de resultados en competencias.
Deporte adaptado	Deporte orientado a la población que tiene una discapacidad motriz, sensorial, auditiva, visual y cognitiva intelectual reconocido por organismos internacionales.
Deporte convencional	Deporte orientado a la población que pertenece a selecciones y preselecciones nacionales, libres de algún padecimiento clínico.
Deporte de alto rendimiento	Deporte que se practica con altas exigencias técnicas y científicas de preparación y entrenamiento que permite a los deportistas participar en preselecciones y selecciones nacionales que representan al país en competencias y pruebas oficiales de carácter internacional. Se divide en dos: deporte adaptado y deporte convencional.
Deporte de rendimiento	Deporte que promueve fomenta y estimula a las personas mejorar su nivel de calidad deportiva como aficionados y permitirles integrarse al deporte de alto rendimiento.
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.
Términos de Referencia	Documento donde se especifica el marco y las consideraciones técnicas y administrativas para realizar una evaluación.

Referencias

Auditoría Superior de la Federación (s.f.). *Evaluación Número 1569-DS. Evaluación de la Política Pública de Promoción, Fomento, y Estímulo de la Cultura Física y del Deporte*. Ciudad de México. ASF.

Comité Olímpico Internacional (2014). *Manual de Administración Deportiva*. COI. Calgary, Canadá.

González, R. (s.f.). *Breve historia del deporte en México. Un diagnóstico desde el Estado y la seguridad social*. Cuadernos de Política para el Bienestar. Conferencia Interamericana de Seguridad Social. México.

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.