

FORTALECIMIENTO DEL PROYECTO

CAP Raké

**CICLO ESCOLAR
2023-2024**

Año 4

IMPLEMENTADORA:
INSTITUTO RA KÉ A.C

INSTANCIA CONSULTORA:
DESARROLLO HUMANO DE JALISCO, S.C.



CONSULTORES:

ANA MAGDALENA
RODRÍGUEZ ROMERO

MARÍA ELENA
VALENCIA GONZÁLEZ

CRISTHY ALEJANDRA
ALPUCHE CABRERA

FICÓSEC
Empresarios de Chihuahua



PROSOCIEDAD

Fundación Ficosec A.C. ha sido responsable solo en la revisión de esta publicación con el fin de que cumpla con el objetivo para el cual fue desarrollada; sin embargo, dejamos a criterio de quien lo lee sobre la interpretación y el uso del material. La información u opiniones vertidas en la publicación, no corresponden a Fundación Ficosec A.C., por lo que estará exenta el uso que se le dé a la presente y en ningún caso podrá ser considerado como responsable de daño alguno causado por su utilización, siendo las y los autores a quienes se atribuye el contenido.

Índice	2
1. Introducción	4
2. Descripción del proceso de fortalecimiento	5
3. Principales actividades, resultados y evidencias por módulo	7
3.1. Módulo 1- Análisis del problema y Teoría del Cambio	7
3.2. Módulo 2 - Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E)	10
3.3. Módulo 3- Planeación y plan de comunicación	13
3.4. Módulo 4- Operación	17
4. Consideraciones finales y conclusiones	20
5. Referencias	23
6. Anexos	24

Índice de tablas

Tabla 1. Recomendaciones asignadas al módulo 1	6
Tabla 2. Recomendaciones asignadas al módulo 2	9
Tabla 3. Recomendaciones correspondientes al módulo 3	12
Tabla 4. Recomendaciones asignadas al módulo 4	16
Tabla 5. Recomendaciones finales	19

Índice de figuras

Figura 1. Momentos para el desarrollo de cada módulo	5
Figura 2. Día 1- Taller Validación diagnóstico del problema y focalización de la población	9
Figura 3. Día 2- Taller Actualización de la Teoría del Cambio	9
Figura 4. Taller para la validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación	13
Figura 5. Taller virtual de planeación estratégica del proyecto	15
Figura 6. Taller de actualización del plan de comunicación (1)	16
Figura 7. Taller de actualización del plan de comunicación (2)	17
Figura 8. Taller de documentación de procesos	19
Figura 9. Taller de creación del Plan de Evaluación de Desempeño	20
Figura 10. Equipo de Ra Ké y ProSociedad	21

El presente documento es el producto final del proceso de fortalecimiento del proyecto “CAP Ra Ké, ciclo escolar 2023-2024, año 4” que se implementa en los municipios de Chihuahua, Hidalgo del Parral, Matamoros y Delicias a cargo de la asociación civil Instituto Ra Ké A.C. y financiado por el FICOSEC, A.C. Por lo que está dirigido a dar trazabilidad a los módulos, procesos, entregables y talleres que se desarrollaron durante el fortalecimiento.

Es importante mencionar que este proceso se construyó a partir de las recomendaciones identificadas en el documento de Diagnóstico del Proyecto¹, así como del Plan de Trabajo que aborda el esquema de trabajo, las áreas a fortalecer y los entregables a desarrollar². Por ello, el fortalecimiento se estructuró en cuatro módulos: 1) Análisis del problema y Teoría del Cambio, 2) Sistema de Monitoreo y Evaluación, 3) Planeación y plan de comunicación y, 4) Operación.

Con la finalidad de brindar mayor claridad acerca del proceso, la estructura del documento se desarrolla de la siguiente manera: 1) Descripción del proceso de fortalecimiento 2) Principales actividades, resultados y evidencias por módulo, 3) Recomendaciones finales y conclusiones.

¹ Para mayor información consultar anexo 1.

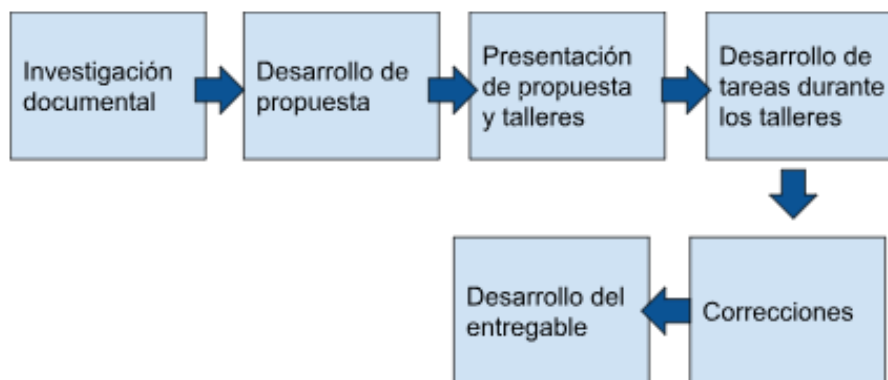
² Para mayor información consultar anexo 2.

Los procesos de fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) son susceptibles a interpretarse de distintas maneras. En el marco de esta iniciativa entendemos como fortalecimiento al proceso de acompañamiento que se brinda a las organizaciones para mejorar las prácticas que realizan durante la implementación de sus actividades y, con ello, aumentar las posibilidades de generar impacto social (Tapia, 2005). Este fortalecimiento puede ir desde la reestructuración del diagnóstico, hasta la estructuración de estrategias de colaboración con gobierno u otras instancias.

En este caso, el fortalecimiento estuvo dirigido a fortalecer el diseño, la planeación estratégica y la operatividad del proyecto “CAP Ra Ké, ciclo escolar 2023-2024, año 4”, así como a encaminar el proyecto hacia el cumplimiento de los lineamientos de estructura y funcionalidad, así como las políticas de financiamiento de FICOSEC³.

Por ello, tras definir sus áreas de oportunidad y establecer los ejes de acción para generar propuestas, se estableció la siguiente ruta a seguir:

Figura 1. Momentos para el desarrollo de cada módulo



Fuente: Elaboración propia

1. **Investigación documental** vinculada a retomar los insumos con los que la organización ya contaba, dar seguimiento a las áreas de oportunidad detectadas en dichos insumos, y a recuperar información desde fuentes oficiales y desde modelos basados en evidencia.

³ Para mayor información revisar Anexos 3 y 4.

2. **Desarrollo de propuestas** que retoman la información recabada durante el proceso de investigación documental, así como los insumos de información de la organización, de tal manera que se realice una combinación entre la información existente y los nuevos hallazgos encontrados.
3. **Presentación de propuestas y talleres** mediante sesiones presenciales y virtuales que tuvieron como objetivo: 1) Dar a conocer a la organización las propuestas realizadas por la socia consultora y escuchar sus puntos de vista, así como resolver dudas y establecer qué elementos podrían permanecer o modificarse y; 2) Desarrollar capacidades para que la organización cuente con mayor conocimiento acerca de cómo se realizaron las propuestas y se incrementen las posibilidades de implementación de las modificaciones realizadas.
4. **Desarrollo de tareas durante talleres** para generar documentos y anexos, así como elegir instrumentos para el adecuado funcionamiento del proyecto desde la perspectiva del equipo que lo implementa.
5. **Corrección** de las actividades realizadas para fortalecer las propuestas plasmadas por la organización y contar con los insumos necesarios para realizar los entregables finales.
6. **Desarrollo de entregables finales** para congregar las propuestas y tareas realizadas durante el fortalecimiento en documentos que sirvan como herramientas para la organización.

Las actividades, resultados y evidencias se estructuraron de acuerdo a los cuatro módulos comprometidos en el plan de trabajo divididos en: 1) Análisis del problema y Teoría del Cambio, 2) Sistema de Monitoreo y Evaluación, 3) Planeación y plan de comunicación y, 4) Operación, los cuales tienen sus respectivos insumos finales.

3.1. Módulo 1- Análisis del problema y Teoría del Cambio

Este módulo contempló un proceso de actualización del diagnóstico del problema y de la teoría del cambio, así como la definición de la población objetivo y la integración de componentes de intervención dirigidos a realizar prevención de la violencia en un nivel secundario. Asimismo, se hizo una documentación del proceso de convocatoria de la población beneficiaria.

Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Temas que retoma	Recomendaciones
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario hacer una revisión y actualización del diagnóstico del problema y la justificación teórica actual del proyecto, para fortalecerla y alinearla con las mejores prácticas recomendadas por la evidencia, en concordancia con una perspectiva de prevención secundaria.
Cobertura y focalización	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere crear un documento en el que se describa el perfil de población potencial del proyecto y se documente el proceso para hacer la convocatoria de población beneficiaria potencial Es necesario revisar el instrumento actual de tamizaje para determinar si continúa siendo el más apropiado, y actualizar su nota metodológica.

Tabla 1. Recomendaciones asignadas al módulo 1

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto
(véase anexo 1)

En suma, estas recomendaciones se traducen en actividades concretas que tuvieron lugar en fechas específicas y generaron diferentes evidencias:

- **Investigación documental (23 de noviembre al 8 de diciembre de 2023):** Revisión de literatura y evidencia sobre intervenciones efectivas para atender factores de riesgo de sufrir y/o ejercer violencia en Niñas, Niños y Adolescentes (NNA), acompañado de un mapeo de causas y consecuencias del problema central atendido por la organización para complementar y actualizar el árbol de problemas y la Teoría del Cambio.
- **Desarrollo de la nueva propuesta Teoría del Cambio y Árbol de Problemas (4 al 8 de diciembre de 2023):** Se generaron versiones preliminares de la Teoría del Cambio y Árbol de Problemas actualizados que fueron validadas con la organización durante la primera visita a campo del equipo.
- **Talleres presenciales de validación del diagnóstico del problema, la población beneficiaria y la Teoría del Cambio (11 y 12 de diciembre de 2023):** Esta actividad consistió en dos talleres impartidos en las instalaciones del Instituto Ra Ké, en el que se trabajó con personal del equipo operativo y de diseño (Dirección, coordinación del proyecto, sistematización, supervisión de psicología y supervisión de proyectos) en diferentes actividades enfocadas en definir y validar el árbol de problemas, los perfiles de población beneficiaria que atiende la organización, y la propuesta de Teoría del Cambio realizada por ProSociedad (véase figuras 1 y 2).

Figura 2. Día 1- Taller Validación diagnóstico del problema y focalización de la población



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad el 11 de diciembre de 2023.

Figura 3. Día 2- Taller Actualización de la Teoría del Cambio



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad el 12 de diciembre de 2023.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado *Análisis del Problema y Teoría del Cambio Fortalecimiento del proyecto "CAP Ra Ké, año 4"* que responde a las recomendaciones realizadas e incorpora la

retroalimentación de la organización y se puede consultar como anexo 5 al final de este documento.

Este insumo es una presentación de PowerPoint que cuenta con la siguiente información: 1) Introducción, 2) Metodología para la creación de los insumos, 3) Actualización de los perfiles de la población beneficiaria, 4) Árbol de problemas del proyecto, 5) Teoría del Cambio, 6) Modelos Basados en Evidencia y literatura revisada, 7) Consideraciones finales, 8) Referencias y 9) Anexos de convocatoria a la población beneficiaria y mapeo de Modelos Basados en Evidencia.

3.2. Módulo 2 - Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E)

Este módulo contempló la generación de un sistema de monitoreo y evaluación con base en la teoría del cambio fortalecida. De manera paralela se realizó una reestructura y actualización de los indicadores, instrumentos y encuestas de satisfacción para el proyecto. Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 2. Recomendaciones asignadas al módulo 2

Temas que retoma	Recomendaciones
Planeación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario hacer una revisión y actualización de los objetivos e indicadores del proyecto, con especial énfasis en el Objetivo de Desarrollo y su indicador asociado
Monitoreo, evaluación y medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario documentar, actualizar y fortalecer el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E) actual del proyecto, para que la organización cuente con los insumos necesarios para medir y evaluar resultados de manera más eficiente (descripción de procedimientos de M&E, notas metodológicas de instrumentos actualizadas, bases de datos, etc.) Se identifica que es importante unificar las actividades de monitoreo y evaluación con el seguimiento operativo, mediante la integración de procesos de monitoreo y evaluación en los manuales operativos y mediante la creación de bases de datos por tipo de información a recolectar
Temas que retoma	Recomendaciones

Monitoreo, evaluación y medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere, además, revisar la propuesta actual de instrumentos de medición de resultados, y hacer nuevas propuestas que se ajusten a la versión más actualizada del proyecto. 10
Percepción de la población atendida	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los instrumentos de percepción de la población atendida para incluir las motivaciones de su participación en el proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto (revisar anexo 1)

Originalmente, este módulo contaría con un taller virtual para la validación y actualización de los insumos de M&E, sin embargo, debido a una necesidad particular expresada por la organización de generar la planeación estratégica del proyecto al mismo tiempo que la planeación estratégica de la organización, el taller de M&E tuvo lugar hasta la segunda visita presencial realizada por el equipo en febrero.

No obstante, esta modificación no tuvo efecto en las etapas de trabajo preliminares a la visita. El equipo realizó la investigación correspondiente para actualizar objetivos, instrumentos e indicadores en las temporalidades que se habían establecido en el plan de trabajo. Por lo tanto, las actividades de este módulo se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- **Investigación documental (18 de diciembre de 2023 al 12 de enero de 2024):** Durante esta etapa se hizo un mapeo de instrumentos que pudieran resultar útiles para la organización, con el fin de reducir al mínimo la cantidad de instrumentos a aplicar, y alinear los objetivos a la propuesta de TDC realizada en el módulo anterior.
- **Creación de MIR (15 al 22 de enero de 2024):** En este momento se hizo una documentación del sistema de M&E actual de la organización y se creó una propuesta de MIR que posteriormente fue validada por FICOSEC y por la socia implementadora.
- **Sesión de validación virtual de los insumos de M&E previa a visita a campo (25 de enero de 2024):** En esta sesión tuvo una duración de hora y media, y en ella se validó la nueva propuesta de los objetivos, indicadores e instrumentos con la dirección y la coordinación del proyecto antes de hacer la visita en campo. Este espacio tuvo como objetivo obtener el visto bueno del equipo de diseño del proyecto de Ra Ké y ajustar la propuesta antes de trabajar los insumos de monitoreo y evaluación de manera presencial en febrero.

- **Taller presencial para la validación de sistema de monitoreo y evaluación (indicadores, instrumentos, MIR), creación y gestión de bases de datos, y notas metodológicas (7 de febrero de 2024):** En este taller se introdujeron los fundamentos del Monitoreo y Evaluación, su importancia para la mejora del proyecto, y los requisitos solicitados por FICOSEC para el M&E. Asimismo, se introdujo la nueva propuesta de objetivos e instrumentos de medición al equipo operativo (psicólogas, sistematizador, y supervisión).

Las actividades realizadas durante el taller estuvieron enfocadas en revisar y completar la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR), completar las notas metodológicas de los instrumentos, actualizar las encuestas de satisfacción y trabajar en las bases de datos automatizadas necesarias para registrar resultados de los instrumentos.

Figura 4. Taller para la validación del Sistema de Monitoreo y Evaluación



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad el 7 de febrero de 2024.

- **Llenado de los insumos de M&E por parte de la organización (12 al 16 de febrero de 2024):** En la semana posterior a los talleres presenciales, la organización estuvo a cargo de llenar toda la información de la MIR a partir de las modificaciones correspondientes a la nueva propuesta de objetivos, indicadores e instrumentos. Asimismo, tuvieron como tarea terminar las notas metodológicas.

- **Construcción del SM&E y corrección de los entregables (19 de febrero al 1° de marzo de 2024):** Durante esta etapa el equipo de ProSociedad se encargó de revisar los insumos completados por las organizaciones, corregirlos, complementarlos y con ellos crear el documento del Sistema de Monitoreo y Evaluación con sus respectivos anexos.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado *Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto “CAP Ra Ké, ciclo escolar 2023-2024, año 4”* que responde a las recomendaciones realizadas, incorpora la retroalimentación de la organización y cuenta con 10 apartados clave: 1) Introducción, 2) Alcances del Sistema de Monitoreo y Evaluación, 3) Teoría del Cambio del Proyecto, 4) Indicadores del Proyecto, 5) Instrumentos de medición, 6) Calendario para la recolección de datos, 7) Roles y responsabilidades asociadas al monitoreo y evaluación del proyecto, 8) Consideraciones finales, 9) Bibliografía y 10) Anexos (véase anexo 6).

3.3. Módulo 3- Planeación y plan de comunicación

Este módulo contempla el desarrollo de la planeación estratégica y el plan de comunicación del proyecto. Dichas acciones provienen del conjunto de recomendaciones realizadas en el diagnóstico, las cuales se resumen en:

Tabla 3. Recomendaciones correspondientes al módulo 3

Temas que retoma	Recomendaciones
Planeación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Se detecta la necesidad de brindar las bases para que la organización tenga las capacidades de crear una planeación estratégica para el proyecto
Operación	<ul style="list-style-type: none"> ● Asimismo, es necesario brindar los conocimientos y herramientas para que la organización pueda desarrollar un Plan de Trabajo del proyecto con un documento de seguimiento operativo que permita a cualquier persona que asuma la coordinación entienda la lógica a seguir para el seguimiento.

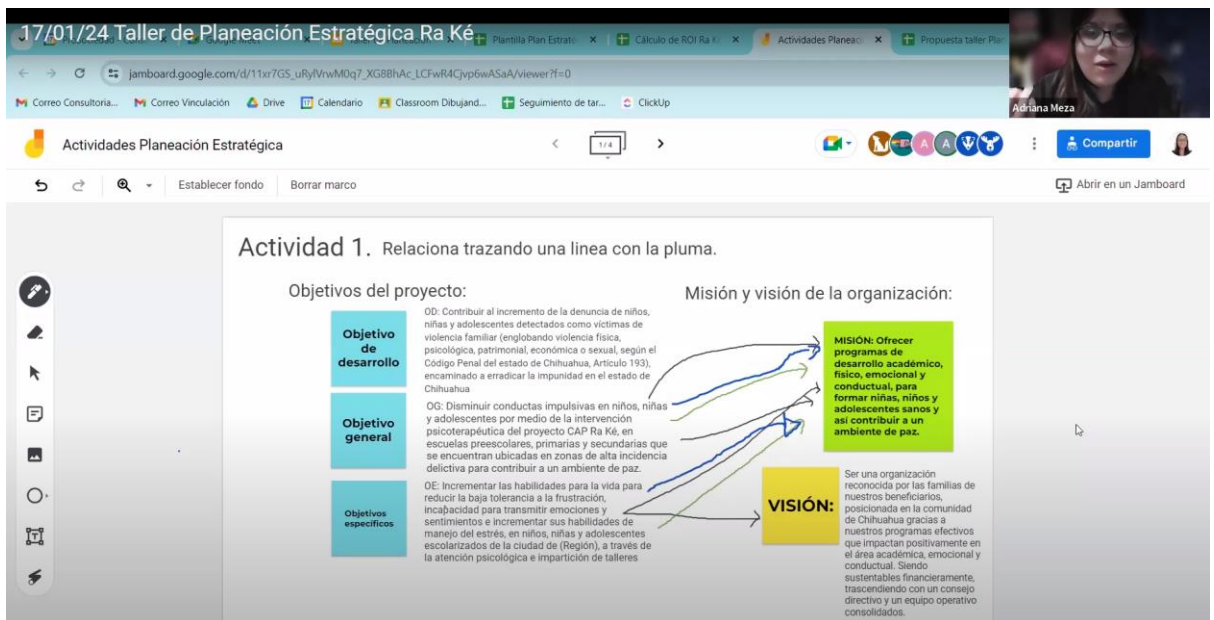
Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar el plan de comunicación para incluir elementos relacionados con el perfil de población al que van dirigidas las acciones específicas que se determinan, e incluir estrategias enfocadas en donantes.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto (revisar anexo 1)

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el orden y la modalidad de las actividades de este módulo se modificaron debido a que la organización expresó la necesidad de adelantar la planeación estratégica del proyecto para empatarla con la de la organización.

Por esta razón, se decidió modificar la planeación de la segunda visita a campo para incluir actividades relacionadas con la actualización del plan de comunicación, y realizar un taller virtual y una sesión de seguimiento para trabajar la Planeación Estratégica del proyecto. Al final, las actividades se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- **Taller virtual de planeación estratégica del proyecto (17 de enero de 2024):** Consistió en una sesión de tres horas en la que se trabajó con el equipo de diseño y representantes del equipo operativo de la organización para crear una planeación estratégica y operativa del proyecto a partir de metodologías especializadas (Balance Score Card, cálculo de ROI, Starfish Model, etc.) y plantillas generadas por el equipo de ProSociedad. Para consultar las plantillas que fueron completadas por el equipo de Ra Ké, puede consultarse el Anexo 7.



Fuente: Captura de pantalla de la grabación del taller tomada por ProSociedad

- **Desarrollo de la planeación estratégica del proyecto (18 de enero al 2 de febrero de 2024):** En este período de tiempo la organización tuvo a su cargo el llenado de las plantillas de la planeación estratégica provistas por la socia consultora, para su posterior revisión.
- **Sesión virtual de seguimiento del desarrollo de la planeación estratégica del proyecto (25 de enero de 2024):** Consistió en una sesión virtual de una hora con la dirección y la coordinación del proyecto, para dar seguimiento a la creación de su planeación estratégica y resolver las dudas que les surgieron durante el proceso, para que se terminara con una versión final de los insumos.
- **Taller presencial para la actualización del Plan de Comunicación (9 de febrero):** Esta sesión de trabajo estuvo enfocada en definir la estrategia de comunicación que la organización utilizará para la versión más actualizada del proyecto, de manera que pudieran identificarse los públicos meta y estrategias a utilizar para llegar a cada uno de ellos, incluyendo las específicas para donantes (véase figura 5).



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad durante el taller del día 9 de febrero.

Figura 7. Taller de actualización del plan de comunicación (2)



Fuente: Fotografías tomadas por el equipo de ProSociedad durante el taller del día 9 de febrero.

- **Actualización del plan de comunicación (12 al 29 de febrero):** Durante este proceso, el equipo de ProSociedad retomó los insumos generados a partir del taller para crear una versión actualizada del Plan de Comunicación del proyecto.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyeron dos entregables; 1) Plantillas de la planeación estratégica y operativa del proyecto y, 2) Plan de Comunicación actualizado del proyecto. Ambos insumos pueden consultarse en los anexos 7 y 8.

3.4. Módulo 4- Operación

Este módulo estuvo enfocado en la actualización del manual operativo, la actualización de las fichas de talleres y la documentación de procesos del proyecto. Asimismo, se diseñó un Plan para la Evaluación del Desempeño del equipo del proyecto. Estas actividades emanaron de las siguientes recomendaciones realizadas en el diagnóstico del proyecto:

Tabla 4. Recomendaciones asignadas al módulo 4

Temas que retoma	Recomendaciones
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario revisar y actualizar los manuales de procedimiento y sus flujogramas a partir de la versión más actualizada de las actividades • Asimismo, es necesario brindar los conocimientos y herramientas para que la organización pueda desarrollar un Plan de Trabajo del proyecto con un documento de seguimiento operativo que permita a cualquier persona que asuma la coordinación entienda la lógica a seguir para el seguimiento • Se requiere generar una propuesta de plan de evaluación de desempeño del personal del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del proyecto (revisar anexo 1)

Estas recomendaciones se tradujeron en actividades concretas que tuvieron lugar de la siguiente manera:

- **Taller presencial sobre documentación de procesos (8 de febrero):** Consistió en la explicación del modelo operativo, así como la importancia de documentar procesos y cómo documentarlos. Las actividades estuvieron enfocadas en que todos los perfiles de puesto (dirección, coordinación del

proyecto, supervisiones, talleristas, sistematización y psicólogas) dialogarán entre sí para dejar por escrito la versión más actualizada de las actividades que realiza su puesto en el marco del proyecto, y definir lineamientos para la documentar las fichas de talleres⁴ (véase figura 7). Este taller contó con la participación a distancia del equipo de psicólogas de Parral, mediante la plataforma Zoom.

Figura 8. Taller de documentación de procesos



Fuente: Fotografías por el equipo de ProSociedad en el taller del 8 de febrero.

- **Taller presencial de creación del Plan de Evaluación de Desempeño (9 de febrero):** Fue una sesión de trabajo en la que se explicó la importancia de generar evaluaciones de desempeño para la mejora del proyecto, se compartieron buenas prácticas para lograr una evaluación de desempeño exitosa, y se hizo una reflexión sobre las necesidades del proyecto a partir de los ejercicios que ha realizado la organización hasta ahora para evaluar el desempeño. La actividad principal estuvo enfocada en que el equipo validara

⁴ Durante el taller la organización expresó que haría un rediseño de los talleres que se imparten actualmente unos meses después de que termine el fortalecimiento. Por esta razón, se decidió no trabajar en actualizar las fichas de los talleres, y en su lugar se recopilaron una serie de buenas prácticas para las sesiones de talleres y el acompañamiento psicológico, así como recomendaciones recomendadas por la evidencia para la realización de estas dos actividades. Este formato con sus respectivos lineamientos puede consultarse como anexo 8 en el Manual Operativo.

La propuesta de rúbrica de evaluación de desempeño propuesta por ProSociedad, y que incluyeran los principales criterios a evaluar por puesto. De igual manera se definieron fechas y responsables para la realización de las actividades asociadas al plan.

Figura 9. Taller de creación del Plan de Evaluación de Desempeño



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad en el taller del 9 de febrero

- **Llenado de los insumos de documentación de procesos y plan de evaluación de desempeño (12 al 16 de febrero):** Dado que no se alcanzó a terminar de llenar el formato de documentación de procesos con el que se construyó el Manual Operativo, ni las rúbricas de evaluación de desempeño, la organización se comprometió a completarlos para el viernes 16 de febrero, para que éstos pudieran corregirse y utilizarse para desarrollar los entregables del módulo 4.
- **Corrección de insumos y creación de entregables finales del módulo 4 (19 de febrero al 1° de marzo):** Durante esta etapa el equipo de ProSociedad revisó los insumos completados por la organización, y con base en ellos generó los entregables finales del módulo 4, que corresponden al Manual Operativo del Proyecto y al Plan de Evaluación de Desempeño, que se encuentran como anexos 9 y 10 al final de este documento.

La organización tiene un papel fundamental en el proceso de fortalecimiento, ya que la obtención de resultados depende, en cierta medida, del nivel de involucramiento, el uso de las herramientas generadas y el porcentaje de capacidades que la organización haya desarrollado durante el proceso. Por ello, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones para maximizar la utilidad de los insumos que se han trabajado durante cada módulo, por lo que se enlistan a continuación:

Tabla 5. Recomendaciones finales

Módulo	Entregable vinculado	Recomendaciones
Módulo 1- Análisis del problema y Teoría del Cambio	Análisis del Problema y Teoría del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante continuar realizando actualizaciones anuales del diagnóstico del problema y la Teoría del Cambio • Tener en cuenta que la Teoría del Cambio debe ser congruente con el diagnóstico y con el planteamiento de objetivo de desarrollo, objetivo general y objetivo específico, así como las actividades que se planteen. Por lo tanto, si se modifican estos dos primeros insumos, la ficha técnica deberá modificarse también. • En la TDC entregada se contemplan actividades y resultados para padres de familia y docentes. Aunque estas actividades están respaldadas por evidencia y es altamente recomendable incluirlas, se reconoce que la organización actualmente no cuenta con las capacidades operativas para llevarlas a cabo, particularmente porque estas actividades requieren esfuerzos mayores para visitar los domicilios de las familias y hacer trabajo de seguimiento con docentes de manera más puntual, si bien existe la capacidad instalada en el equipo, se requiere más personal especializado para integrarlas. Sin embargo, se recomienda que no se descarte la posibilidad de llevarlas a cabo en versiones futuras del proyecto.
Módulo 2- Sistema de Monitoreo y Evaluación	Sistema de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) • Dar seguimiento al sistema de monitoreo y evaluación mediante la MIR y las bases de datos automatizadas • En caso de hacer actualizaciones al SM&E mantener la congruencia con la Teoría del Cambio

Módulo	Entregable vinculado	Recomendaciones
Módulo 3- Planeación y plan de comunicación	Plan estratégico y plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Es importante hacer revisiones periódicas de la implementación del plan estratégico y el plan operativo, se recomienda que éstas se hagan cada 3 a 4 meses
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda revisar el Plan de Comunicación por lo menos una vez al año, y hacer seguimientos operativos cada 3 o 4 meses. De ser posible, sería ideal que pudiera contratarse a una persona que se dedicara a la comunicación de tiempo completo, o que pudiera prestar servicios de manera externa, ya que actualmente la coordinación del proyecto realiza las tareas de comunicación
Módulo 4- Operación	Manual Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda revisar y actualizar de manera anual este documento Una vez que se tenga la reestructura de las sesiones de los talleres, se deben actualizar las fichas de talleres y ponerlas como anexo del manual operativo Es muy importante que se hagan ejercicios de socialización del manual con el personal operativo, para que puedan apropiarse de este insumo y entender su importancia
	Plan de Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Es importante revisar el Plan de Evaluación mínimo dos veces al año, una vez que se realicen los ejercicios de evaluación de desempeño correspondientes a cada semestre. Es necesario revisar y actualizar las rúbricas de evaluación de desempeño cada año. El siguiente paso en estos ejercicios de evaluación del desempeño debe ser generar rúbricas para que las personas subordinadas puedan evaluar a sus supervisiones directas.

Fuente: Elaboración propia

4.1. Conclusiones y agradecimientos

El equipo consultor quiere dedicar este espacio para reconocer el arduo trabajo realizado por el Instituto Ra Ké, A.C. durante todo el proceso de fortalecimiento. El equipo de la organización demostró en todo momento un gran compromiso con el

trabajo requerido para lograr resultados de impacto. Gracias a esto, se logró generar entregables de gran calidad, que reflejan la visión y las necesidades de la organización.

Esperamos que estos insumos sean de mucho valor para que Ra Ké continúe documentando y mejorando su modelo de intervención, y que en un futuro continuemos colaborando y coincidiendo. Les deseamos lo mejor en esta nueva edición del proyecto, esperando que se continúe implementando durante muchos años más.

Figura 10. Equipo de Ra Ké y ProSociedad



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad el 11 de diciembre de 2023

5. Referencias

Tapia, M., et.al. (2005). El fortalecimiento institucional de las OSC`S en México. Debates, oferta y demanda. Alternativas y Capacidades. Disponible en: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento-institucional.pdf>

6. Anexos

Enlace FICOSEC:

https://drive.google.com/drive/folders/17nvAkAHL8GvQgYY06Nu_JxbfmI2vkAyc?usp=sharing

Anexo 1. Diagnóstico del proyecto

Anexo 2. Plan de trabajo del fortalecimiento

Anexo 3. Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de FICOSEC

Anexo 4. Políticas de financiamiento de FICOSEC

Anexo 5. Análisis del Problema y Teoría del Cambio del proyecto CAP Ra Ké

Anexo 6. Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto

Anexo 7. Plantillas de la Planeación Estratégica y Operativa del proyecto

Anexo 8. Plan de comunicación

Anexo 9. Manual Operativo del Proyecto

Anexo 10. Plan de Evaluación de Desempeño