Informe final del Fortalecimiento Institucional a Busuleba A.C.

Consultora

Desarrollo Humano de Jalisco, S.C.

Consultores

María Elena Valencia González
Argelia Sarahí Barrios Sandoval
Ana Lucía Barro Encinas

15 DE ABRIL DE 2025

FICOSEC Empresarios de Chihuahua

Busuleba A.C.

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

1. Introducción 4
2. Descripción del proceso de fortalecimiento 5
3. Principales actividades, resultados y evidencias por módulo 8
3.1 Módulo 1: Planeación y Liderazgo....8
3.2 Módulo 2: Procesos Internos....12
3.3 Módulo 3: Capital Humano 16
4. Evaluaciones de salida....19
4.1 Índice de Desempeño Organizacional (OPI)....19
4.1.1 Aplicación PRE....19
4.1.2 Aplicación POST 21
4.1.3 Resultados OPI 23
4.2 Cuestionario de conocimientos....23
4.2.1 Aplicación PRE....26
4.2.2 Aplicación POST 33
4.2.3 Resultados del cuestionario de conocimientos 40
5. Recomendaciones finales y conclusiones....43
5.1 Agradecimientos....46
6. Bibliografía 48
7. Anexos....49

Índice de tablas

Tabla 01. Módulos y entregables a desarrollar....5
Tabla 02. Recomendaciones asignadas al módulo 1 8
Tabla 03 . Recomendaciones asignadas al módulo 2 12
Tabla 04. Recomendaciones asignadas al módulo 3 16
Tabla 05. Resultados PRE por cada área de la herramienta OPI PRE 20
Tabla 06. Resultados POST por cada área de la herramienta OPI POST....22
Tabla 07. Preguntas del cuestionario de conocimientos....24
Tabla 08. Recomendaciones finales 43

Índice de figuras

Figura 01. Esquema de trabajo para el proceso de fortalecimiento....7

Figura 02. Taller de Planeación Estratégica - Busuleba 2025 10
Figura 03. Taller de Manual de Consejo Directivo - Busuleba 2025 11
Figura 04. Taller de Manual Operativo - Busuleba 2025 15
Figura 05. Taller de Plan de Capacitación - Busuleba 2025 17
Figura 06. Resultados generales del OPI PRE 20
Figura 07. Resultados generales del OPI POST 21
Figura 08. Respuestas - Pregunta 01 27
Figura 09. Respuestas - Pregunta 02 27
Figura 10. Respuestas - Pregunta 03 28
Figura 11. Respuestas - Pregunta 04 28
Figura 12. Respuestas - Pregunta 05 29
Figura 13. Respuestas - Pregunta 06 29
Figura 14. Respuestas - Pregunta 07 29
Figura 15. Respuestas - Pregunta 08 30
Figura 16. Respuestas - Pregunta 09 30
Figura 17. Respuestas - Pregunta 10 31
Figura 18. Respuestas - Pregunta 11 31
Figura 19. Respuestas - Pregunta 12 32
Figura 20. Respuestas - Pregunta 13 32
Figura 21. Respuestas - Pregunta 14 33
Figura 22. Respuestas - Pregunta 15 33
Figura 23. Respuestas - Pregunta 01 34
Figura 24. Respuestas - Pregunta 02 34
Figura 25. Respuestas - Pregunta 03 34
Figura 26. Respuestas - Pregunta 04 35
Figura 27. Respuestas - Pregunta 05 35
Figura 28. Respuestas - Pregunta 06 36
Figura 29. Respuestas - Pregunta 07 36
Figura 30. Respuestas - Pregunta 08 37
Figura 31. Respuestas - Pregunta 09 37
Figura 32. Respuestas - Pregunta 10 38
Figura 33. Respuestas - Pregunta 11 38
Figura 34. Respuestas - Pregunta 12 39
Figura 35. Respuestas - Pregunta 13 39
Figura 36. Respuestas - Pregunta 14 40
Figura 37. Respuestas - Pregunta 15 40
Figura 38. Resultados del cuestionario de conocimientos 41
Figura 39 . Equipo de Busuleba y ProSociedad 47

1. Introducción

El presente documento es el producto final del proceso de fortalecimiento institucional de "Busuleba A. C." que se encuentra en el municipio de Chihuahua. Este fortalecimiento se ha llevado a cabo entre la organización y ProSociedad, Agencia de Desarrollo Social, y es financiado por Fundación FICOSEC, A.C. El informe 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 Organizacional[1], así como del Plan de Trabajo[2] que aborda el esquema de trabajo, las áreas a fortalecer y los entregables a desarrollar. Por ello, el fortalecimiento se estructuró en tres módulos: 1) Planeación y Liderazgo, 2) Procesos Internos, y 3) Capital Humano.

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) Evaluaciones de salida, y 4) Recomendaciones finales y conclusiones.

[1] Para mayor información consultar el anexo 1
[2] Para mayor información consultar el anexo 2

2. Descripción del proceso de fortalecimiento

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 sentido, el proceso de fortalecimiento estuvo integrado por tres módulos teórico-prácticos enfocados al desarrollo de entregables, los cuales se estructuraron de la siguiente manera[3]:

Tabla 01. Módulos y entregables a desarrollar

Módulo	Entregable
Planeación y liderazgo	1. **Planeación Estratégica con Marco de Planeación de Teoría del Cambio:** plan estratégico integral con la participación del Consejo y el equipo operativo, que incluyó: ● La revisión y actualización de la misión, visión y valores. ● La definición de objetivos estratégicos alineados a la misión de la organización. ● Un análisis del entorno político y las necesidades de los grupos de interés. ● La creación de una matriz de indicadores de resultados para medir el progreso y guiar la toma de decisiones. ● La elaboración de un plan operativo anual con actividades, plazos y recursos necesarios. 2. **Actualización del Manual del Consejo:** ● Se definió por escrito el rol del Consejo ● Se estableció formalmente su funcionamiento independiente a la estructura organizacional.

[3]Para consultar los lineamientos de estructura y funcionalidad, las políticas de financiamiento de FICOSEC y las Bases de la Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional de la Organización Busuleba, A.C., se pueden revisar los Anexos 3, 4 y 5 al final de este documento.

	● Se establecieron por escrito los criterios de integración del Consejo, asegurando que esté compuesto por personas con diversas áreas de experiencia relevantes para los objetivos de la organización. ● Se actualizaron las funciones, responsabilidades y la periodicidad de las reuniones del Consejo. ● Se determinaron los criterios para protocolizar las actas de asamblea del Consejo.
Procesos Internos	**1. Manual Operativo con Documentación de Procesos de Gestión y de Soporte:** ● Este manual se enfocó en los aspectos de gestión y soporte de la organización. ● Se documentó el proceso de supervisión del cumplimiento del Código de Ética. ● Se definió un proceso formal para la salida de personal del equipo y el traspaso de sus responsabilidades. ● Se documentaron políticas y lineamientos de seguridad para los colaboradores, especialmente en campo. ● Se desarrollaron políticas de traslado y adquisiciones. ● Se elaboró un programa interno de protección civil que establece las acciones a seguir en caso de siniestros. ● Se documentó una política de pagos. ● Se actualizaron los perfiles de puesto organizacionales para alinearlos con las necesidades actuales de la organización.
Capital Humano	**1. Plan de Capacitación:** se desarrolló un plan de capacitación que incluyó todas las capacitaciones necesarias para todo el equipo, asegurando su alineación tanto con los perfiles de puesto como con el plan estratégico y operativo de la organización, como con los perfiles de puesto.

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este fortalecimiento, se implementó un esquema de trabajo en donde la socia implementadora recibió una serie de talleres, herramientas y mentorías con la finalidad de fortalecer sus capacidades organizacionales, mientras que la instancia consultora realizó labores de acompañamiento y asesoría durante el fortalecimiento, tal y como se muestra a continuación:

Figura 01. Esquema de trabajo para el proceso de fortalecimiento

Fuente: Elaboración propia

Bajo este esquema se implementaron:

- Seis talleres presenciales, con una duración de 6 a 7 horas cada uno.
- Un taller virtual
- Asignación de actividades asíncronas a realizar por la organización con fechas límite de entrega. Estas actividades se entregaron a través de *Google Drive.*
- Asignación de múltiples espacios de asesoría y retroalimentación individualizada para entregable.
- Revisión y edición de entregables realizados por la organización.

En este sentido, la atención de las áreas de mejora fueron responsabilidad de la socia implementadora, mientras que la instancia consultora tuvo a su cargo la revisión, retroalimentación y desarrollo de recomendaciones para la mejora de los documentos entregados.

3. Principales actividades, resultados y evidencias por módulo

Las actividades, resultados y evidencias se estructuraron de acuerdo a los tres módulos comprometidos en el plan de trabajo divididos en: 1) Planeación y Liderazgo, 2) Procesos Internos, y 3) Capital Humano, los cuales tienen sus respectivos procesos e insumos finales.

3.1 Módulo 1: Planeación y Liderazgo

En este módulo se trabajó en la elaboración de un Plan Estratégico y Operativo alineado a las necesidades actuales de Busuleba. La planeación estratégica contempló acciones para abordar diferentes retos sistémicos dentro de la organización, con el objetivo de generar cambios que impactaran en todas las áreas. Uno de los retos identificados fue la sustentabilidad financiera, por lo que se incluyó una capacitación sobre el tema. También, se actualizó el Manual del Consejo y se llevaron a cabo acciones para reforzar sus funciones y compromisos con la organización.

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

Tabla 02. Recomendaciones asignadas al módulo 1

Planeación y Liderazgo	- Desarrollar un plan estratégico de la organización con el involucramiento del Consejo y la participación del equipo operativo para: 1) Revisar y actualizar misión, visión y valores, 2) Generar objetivos estratégicos vinculados a la misión de la organización, 3) Realizar un análisis del entorno político en el que opera la organización y necesidades de sus grupos de interés, 4) Definir una matriz de indicadores de resultados para medir el cumplimiento de metas y guiar la toma de decisiones institucionales, 5) Desarrollar un plan operativo anual por escrito que integre todas las actividades y proyectos de la organización y defina plazos y recursos para alcanzar los resultados deseados. - Planear sesiones de trabajo con el equipo para diseñar estrategias de mejora continua, particularmente con el Consejo de la organización, de

	modo que sus reuniones trimestrales, más allá de informativas, también permitan reflexionar acerca de acciones que se requieren implementar para el crecimiento de la organización. - Definir por escrito el rol del Consejo o Patronato en la revisión de la misión y visión de la organización. - Tomar medidas para que el Consejo o Patronato funcione de manera independiente a la estructura organizacional y ese principio quede establecido por escrito. - Establecer por escrito los criterios de integración del Consejo o Patronato de manera que esté integrado por personas de diversas áreas de experiencia relevantes a los objetivos de la organización. - Actualizar las funciones, responsabilidades y periodicidad de las reuniones del Consejo o Patronato. - Determinar los criterios que se tomarán en cuenta para protocolizar las actas de asamblea del Consejo.

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de trabajo (véase anexo 2)

Estas recomendaciones se tradujeron en actividades concretas que tuvieron lugar en las siguientes fechas y generaron las evidencias[4] que se presentan a continuación:

- **Del 17 de diciembre de 2024 al 3 de enero de 2025:** Desarrollo de propuesta de Teoría del Cambio Organizacional.
- **8 de enero de 2025:** Taller virtual de Teoría del Cambio.
- **15 de enero de 2025:** Sesión virtual de introducción al fortalecimiento con el Consejo.
- **Del 20 al 25 de enero de 2025:** Taller presencial de Plan Estratégico y validación de Teoría del Cambio con el Consejo, taller presencial para la validación del Manual del Consejo y definición del perfil de puesto de Dirección, taller presencial de Plan Operativo, y capacitación presencial de Sustentabilidad Financiera.
- **Del 27 de enero al 13 de febrero de 2025:** Sistematización de la información generada en los talleres para el desarrollo del Plan Estratégico.

[4] Para consultar las presentaciones utilizadas en este módulo, por favor, consulte el Anexo 6 al final de este documento.

- **13 de febrero de 2025:** Entrega Manual del Consejo actualizado y Plan Estratégico.

Figura 02. Taller de Planeación Estratégica - Busuleba 2025

Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad

Figura 03. Taller de Manual de Consejo Directivo - Busuleba 2025

Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyeron los entregables de este módulo denominados “Planeación Estratégica” y “Manual de Consejo Directivo” que responde a las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, y cuentan con los siguientes apartados clave:

Planeación Estratégica con Teoría del Cambio (véase anexo 7)

1. Introducción
2. Descripción de la organización
3. Teoría del cambio
4. Proceso de desarrollo del Plan
5. Diagnóstico (retomado del Entregable I y complementado con lo visto en el taller)
6. Objetivos estratégicos
7. Plan operativo con acciones, metas, indicadores, responsables y fechas.
8. Bibliografía

Manual del Consejo (véase anexo 8)

1. Propósito y alcances
2. Estructura y composición del consejo
3. Funciones y responsabilidades del Consejo y su relación con la Dirección General
4. Reuniones y toma de decisiones
5. Normas de operación (confidencialidad, conflictos de interés, asistencia y participación, criterios para protocolizar actas de asamblea)
6. Criterios de integración
7. Bibliografía

3.2 Módulo 2: Procesos Internos

En este módulo se trabajó en la elaboración de un Manual Operativo donde se documentaron todos los procesos de gestión y soporte de la organización, así como las políticas clave para su ejecución. Se tomaron en cuenta aquellos procesos que eran primordiales para toda la organización, con el fin de que se cumplieran de manera eficiente y se asignaron responsables, todo ello considerando los perfiles de puesto y los objetivos estratégicos de la organización.

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

Tabla 03 . Recomendaciones asignadas al módulo 2

Planeación y Liderazgo	- Revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté

	alineada a los objetivos estratégicos y la planeación estratégica. - Establecer por escrito la separación de funciones operativa/técnicas y administrativas. - Determinar las actividades de Dirección y cómo éstas se vinculan para el involucramiento del Consejo. - Documentar políticas o lineamientos sobre la seguridad de las y los colaboradores (principalmente en campo).
Procesos internos	- Realizar una documentación adecuada de los procesos fundamentales o clave para la organización, definiendo temporalidades y responsables con la integración de un Manual Operativo o Manual de Procesos de la Organización, cuyo enfoque principal esté basado en los aspectos de gestión y soporte de la organización. - Establecer indicadores para medir el desempeño institucional. Incluyendo su periodicidad. - Analizar los procesos organizacionales de Busuleba para identificar cuáles de ellos son los más importantes y posteriormente realizar una documentación adecuada de los procesos fundamentales o clave para la organización, definiendo temporalidades y responsables. - Designar personas del equipo como responsables de cada uno de los procesos organizacionales identificados, además de la atención a procesos críticos. Para ello se realizará una complementación y actualización de los perfiles de puesto, en los cuales se integrará el puesto de la Dirección General. - Planear sesiones de trabajo con el equipo para que adquieran las habilidades y conocimientos necesarios en temas de documentación, impulsando que sea una práctica que se aplique cuando se generen nuevos procesos o se actualicen los existentes. - Desarrollar por escrito políticas y procedimientos de traslado y adquisiciones. - Desarrollar un programa de protección civil que establezca cómo actuar en casos de siniestros.
Capital Humano	- Actualizar los perfiles de puesto organizacionales. - Documentar el proceso de supervisión del cumplimiento del Código de Ética - Incluir en el Código de Ética los lineamientos para garantizar la calidad de la atención y el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo.

	- Definir por escrito un proceso para la salida de una persona del equipo y el traspaso de sus responsabilidades. - Documentar el proceso de pagos a colaboradores, definiendo lineamientos para el sistema de pagos.

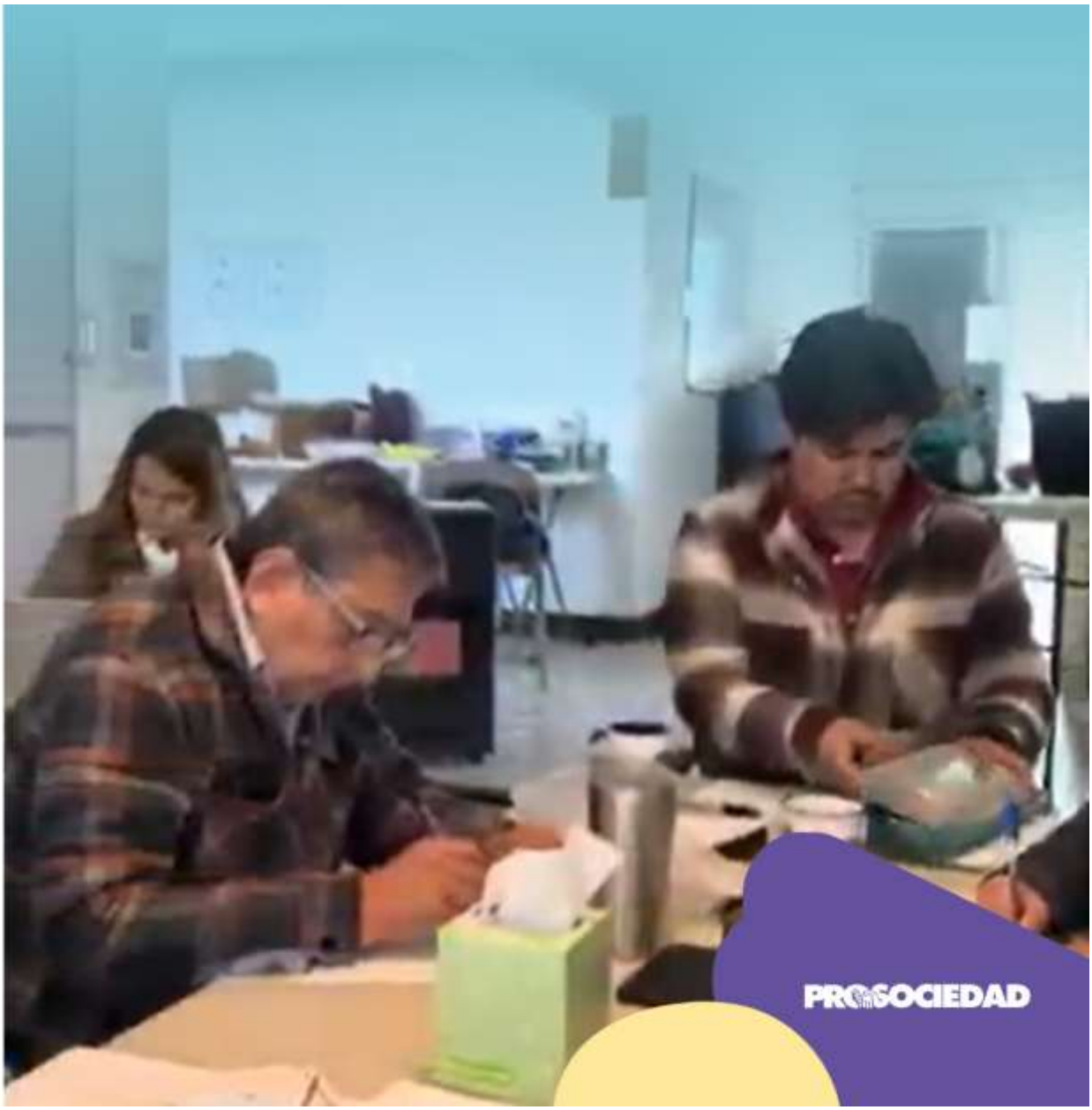
Fuente: Elaboración propia con base en el plan de trabajo (véase anexo 2)

Estas recomendaciones se tradujeron en actividades concretas que tuvieron lugar en las siguientes fechas y generaron las evidencias que se presentan a continuación[5]:

- **Del 20 al 25 de enero de 2025:** Taller presencial de Modelo Operativo organizacional, y taller presencial de documentación de procesos, perfiles de puesto y políticas clave.
- **Del 27 de enero al 7 de febrero de 2025:** Finalizar documentación de procesos y perfiles de puesto, y sesiones de mentoría virtuales para la documentación de procesos
- **7 de febrero de 2025:** Sesión virtual de validación de la Política de Adquisiciones y la Política de Pagos con el Consejo Directivo.
- **11 de febrero de 2025:** Sesión virtual de validación de la Política de Seguridad y el Programa Interno de Protección Civil con el Consejo Directivo.
- **05 de marzo de 2025:** Entrega del Manual Operativo.

[5] Para consultar las presentaciones utilizadas en este módulo, por favor, consulte el Anexo 6 al final de este documento.

Figura 04. Taller de Manual Operativo - Busuleba 2025



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyeron el entregable de este módulo denominado “Manual Operativo” que responde a las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, , y cuentan con los siguientes apartados clave:

Manual Operativo (véase anexo 9)

1. Introducción
2. Alcances y limitaciones de manual
3. Descripción de la organización
4. ¿Qué es un Modelo Operativo?
5. Modelo operativo organizacional (de los procesos de gestión y soporte, no de programas)
    a. Descripción de los procesos de gestión y soporte
    b. Indicadores de desempeño
6. Estructura operativa
7. Consideraciones finales
8. Bibliografía
9. Anexos:
    - Perfiles de puesto actualizados
    - Política de seguridad de colaboradores/as
    - Política de adquisiciones y traslados
    - Programa interno de protección civil
    - Código de Ética actualizado

3.3 Módulo 3: Capital Humano

En este módulo se co-construyó un Plan de Capacitación a nivel organizacional para dar estructura a las diferentes capacitaciones que necesita la organización, apegándose a las necesidades mapeadas en la planeación estratégica, el modelo operativo, y los perfiles de puesto.

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

Tabla 04. Recomendaciones asignadas al módulo 3

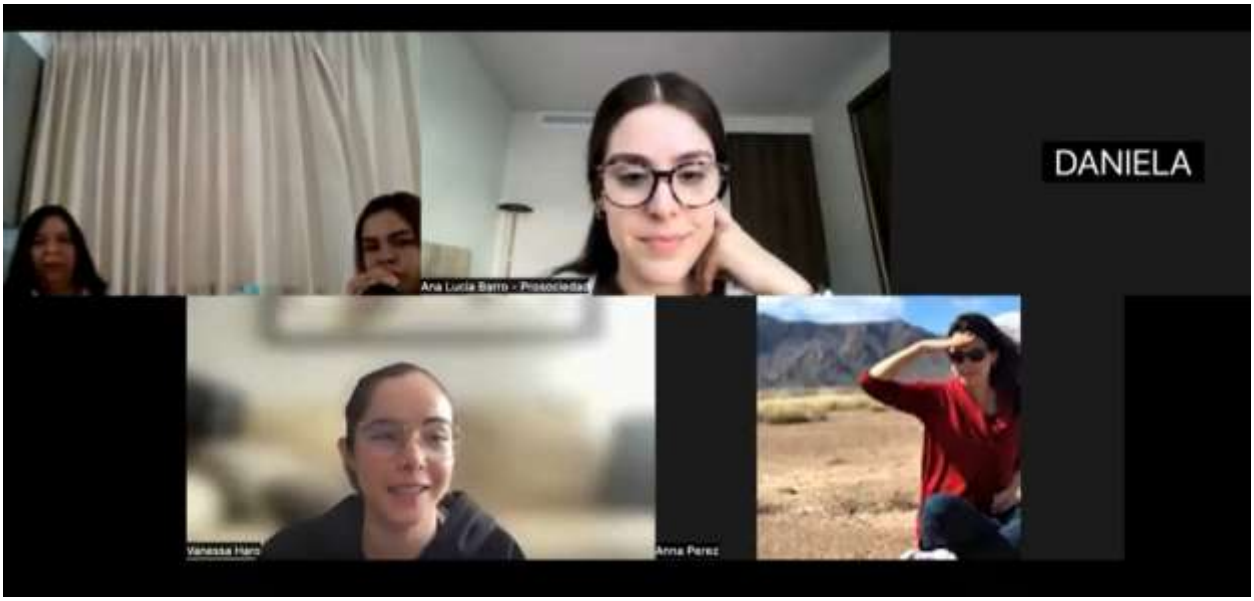
Capital Humano	- Actualizar los perfiles de puesto organizacionales. - Establecer mecanismos para conocer las necesidades de formación del equipo en cuanto a habilidades y conocimientos. - Desarrollar un plan de capacitaciones que contemple todas las capacitaciones que se realizan en la actualidad, y que esté alineado tanto a los perfiles de puesto como a los planes estratégico y operativo de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de trabajo (véase anexo 2)

Estas recomendaciones se tradujeron en actividades concretas que tuvieron lugar en las siguientes fechas y generaron las evidencias que se presentan a continuación[6]:

- **Del 27 de enero al 12 de febrero de 2025:** Desarrollo del Plan de Capacitación con base a los hallazgos de los talleres presenciales de Plan Estratégico y perfiles de puesto.
- **12 de febrero de 2025:** Sesión virtual de validación del Plan de Capacitación con el Consejo Directivo.
- **Del 17 al 28 de febrero de 2025:** Ajustes al Plan de Capacitación alineados a los perfiles de puesto y la planeación estratégica.
- **Del 3 al 14 de marzo de 2025:** Sesiones de mentoría virtuales.
- **14 de marzo de 2025:** Entrega del Plan de Capacitación.

Figura 05. Taller de Plan de Capacitación - Busuleba 2025



Fuente: Captura de pantalla tomada por el equipo de ProSociedad.

[6] Para consultar las presentaciones utilizadas en este módulo, por favor, consulte el Anexo 6 al final de este documento.

Finalmente, tras culminar estas actividades se construyó el entregable de este módulo denominado “Plan de Capacitación” que responde a las recomendaciones realizadas en el diagnóstico, y cuenta con los siguientes apartados:

Plan de Capacitación (véase anexo 10)

1. Introducción
2. Objetivos y alcances
3. Descripción de la organización
4. Estructura organizativa
5. Proceso de construcción del Plan
6. Análisis situacional
7. Plan de Acción
8. Conclusiones y recomendaciones
9. Bibliografía

4. Evaluaciones de salida

Las evaluaciones de salidas tuvieron como objetivo medir el impacto y los resultados obtenidos tras el proceso de fortalecimiento institucional llevado a cabo en la organización. Para ello, se aplicaron dos instrumentos clave: el Índice de Desempeño Organizacional (OPI) y un cuestionario de conocimientos.

4.1 Índice de Desempeño Organizacional (OPI)

El OPI se utilizó para evaluar de manera integral las dimensiones de efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad de la organización. A través de este índice, se examinaron aspectos como los resultados alcanzados, la calidad de los servicios prestados, el alcance de las actividades realizadas y la sostenibilidad de los recursos, con el fin de obtener una evaluación detallada del desempeño organizacional e identificar tanto los logros como las áreas que requerían mejoras. Es importante destacar que en el proceso de fortalecimiento, se trabajó bajo las recomendaciones del OCA; sin embargo, el OPI se utilizó como línea base y de salida para evaluar el desempeño de Busuleba.

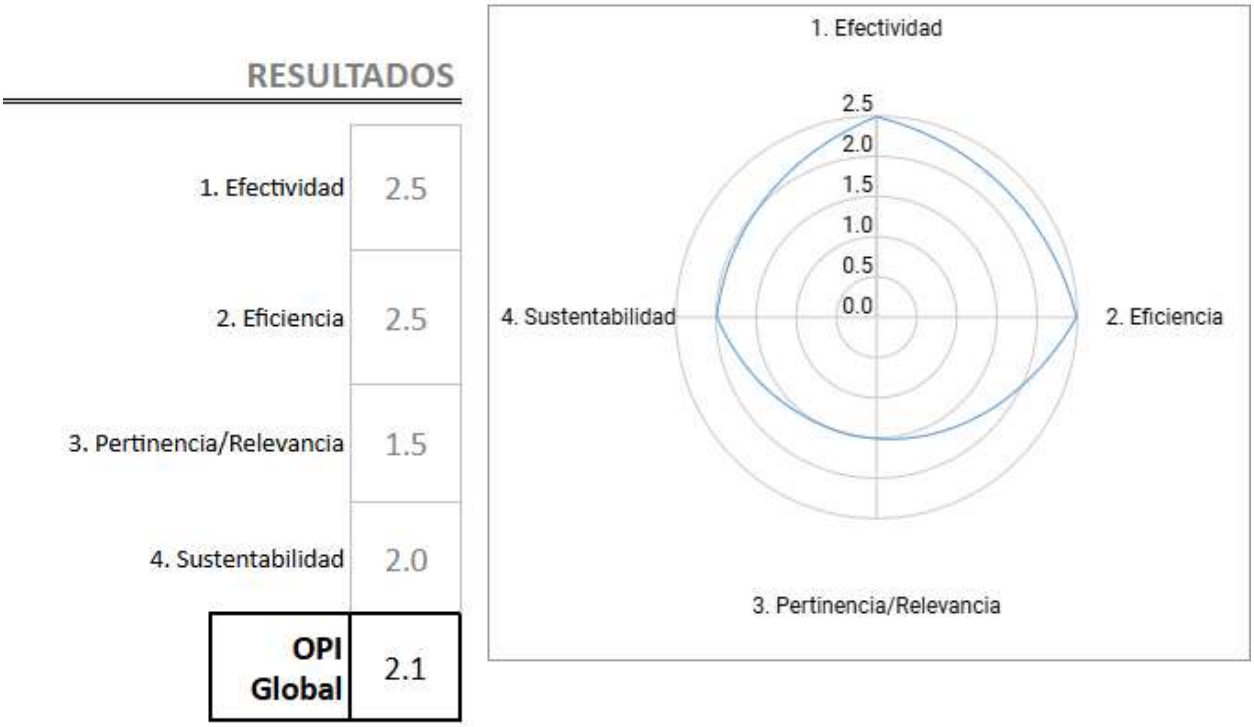
4.1.1 Aplicación PRE

A continuación se presentan los resultados de la herramienta OPI que se tuvieron al inicio del fortalecimiento institucional de Busuleba. Se pueden observar los puntajes obtenidos en cada una de las áreas evaluadas y el nivel en el que se encuentra en cada tema.[7]

En la siguiente figura se muestra que, en términos generales, el OPI obtuvo una calificación promedio de 2.1 sobre 4.0.

[7] Para consultar la rúbrica que describe el significado de cada nivel evaluado en el OPI, se invita a revisar los anexos. Ver Anexo 11 para más detalles.

Figura 06. Resultados generales del OPI PRE



Fuente: Elaboración automatizada a partir del formato Excel del OPI.

Por otra parte, en la siguiente tabla se muestran los resultados particulares de cada tema.

Tabla 05. Resultados PRE por cada área de la herramienta OPI PRE

Área	Puntaje	Tema	Nivel
Efectividad	2.5	Resultados	Nivel 3
		Estándares	Nivel 2
Eficiencia	2.5	Prestación de Servicios	Nivel 2
		Alcance	Nivel 3
Relevancia	1.5	Población Objetivo	Nivel 2
		Aprendizaje	Nivel 1

Sostenibilidad	2.0	Recursos	Nivel 2
		Impacto Social	Nivel 2

Fuente: Elaboración propia

Si se desea hacer una revisión más detallada de los resultados que se obtuvieron en la evaluación inicial del OPI, así como de los hallazgos que se tuvieron para cada tema, se puede revisar el diagnóstico organizacional que se encuentra en el anexo 1.

4.1.2 Aplicación POST

A continuación se presentan los resultados de la herramienta OPI que se tuvieron al final del fortalecimiento institucional de Busuleba. Se pueden observar los puntajes obtenidos en cada una de las áreas evaluadas y el nivel en el que se encuentra en cada tema.[8]

En la siguiente figura se muestra que, en términos generales, el OPI obtuvo una calificación promedio de 2.8 sobre 4.0.

[8] Para consultar la rúbrica que describe el significado de cada nivel evaluado en el OPI, se invita a revisar los anexos. Ver Anexo 11 para más detalles.

Figura 07. Resultados generales del OPI POST

Fuente: Elaboración automatizada a partir del formato Excel del OPI.

Tabla 06. Resultados POST por cada área de la herramienta OPI POST

Área	Puntaje	Tema	Nivel
Efectividad	3.0	Resultados	Nivel 3
		Estándares	Nivel 3
Eficiencia	3.0	Prestación de Servicios	Nivel 3
		Alcance	Nivel 3
Relevancia	2.5	Población Objetivo	Nivel 3
		Aprendizaje	Nivel 2
Sostenibilidad	2.5	Recursos	Nivel 3
		Impacto Social	Nivel 2

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos:

- *Efectividad:* La mejora en los resultados alcanzados y la aplicación de estándares, ambos en Nivel 3, sugiere que la organización ha fortalecido su capacidad para generar un impacto positivo de manera consistente.
- *Eficiencia:* El incremento en la calidad de la prestación de servicios y la consolidación del alcance en Nivel 3 reflejan que la organización ha optimizado sus procesos internos, logrando una mayor cobertura y eficiencia en el uso de recursos. Esto puede traducirse en una mejor capacidad de respuesta a las necesidades de la población beneficiaria sin comprometer la sostenibilidad operativa.
- *Relevancia:* La mejora en la alineación con la población objetivo (Nivel 3) indica que los programas y servicios ahora responden de manera más precisa a las necesidades del grupo beneficiario. El avance en el aprendizaje organizacional (Nivel 2) demuestra que, aunque ha habido progresos en la capacidad de adaptación y mejora continua, aún hay oportunidades para fortalecer la gestión del conocimiento dentro de la organización.
- *Sostenibilidad:* La mayor solidez en la gestión de recursos (Nivel 3) implica que la organización ha desarrollado mecanismos más efectivos para asegurar su estabilidad financiera y operativa a mediano y largo plazo. Sin embargo, el impacto social, que se mantiene en Nivel 2, sugiere que, aunque se ha avanzado en la ejecución interna, los efectos de las mejoras internas aún no han alcanzado a generar un impacto significativo en la atención a la población.

4.1.3 Resultados OPI

A partir de la comparación entre las aplicaciones PRE y POST del OPI, se identificaron avances significativos en todas las áreas evaluadas, lo que evidencia una mejora integral en el desempeño organizacional. El fortalecimiento en aspectos clave como la efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad refleja una mayor capacidad

institucional para gestionar recursos, optimizar procesos y generar un impacto más alineado con las necesidades de la población objetivo.

No obstante, si bien los resultados indican una evolución positiva, aún existen oportunidades de mejora, particularmente en el impacto social y la consolidación del aprendizaje organizacional. Para garantizar un desarrollo sostenible y una mejora continua, es fundamental que la organización adopte estrategias que no solo consoliden los avances logrados, sino que también refuercen su capacidad de adaptación e innovación, asegurando así un crecimiento sostenido en todas las dimensiones evaluadas.

4.2 Cuestionario de conocimientos

Para identificar el nivel de conocimientos previos y el nivel alcanzado al finalizar el proceso de fortalecimiento en las áreas a mejorar, se diseñó un cuestionario compuesto por un total de 15 preguntas cerradas. Este cuestionario tuvo como objetivo evaluar de manera detallada los conocimientos previos del personal clave de la organización y, a su vez, establecer una línea base para medir el progreso alcanzado al término del fortalecimiento. A continuación, se presentan los temas, preguntas y opciones de respuesta incluidas en los cuestionarios Pre y Post.

Tabla 07. Preguntas del cuestionario de conocimientos

Temática	Pregunta	Opciones de respuesta
Planeación y Liderazgo	¿Cuál es la función principal de la misión en una OSC?	- Describir los servicios de la OSC - Establecer los valores que deben de tener las personas pertenecientes a la OSC - Definir el propósito fundamental de la OSC (correcta) - Presentar la estructura organizacional
Planeación y Liderazgo	¿A qué se refiere un plan estratégico?	- Documento que define los objetivos a corto plazo de la organización - Plan que presenta resultados esperados, plazos y estrategias para alcanzar objetivos estratégicos (correcta) - Cronograma de actividades anuales - Conjunto de indicadores de desempeño

Planeación y Liderazgo	¿Cuál es la función principal de un consejo directivo?	- Proponer cambios en la cultura organizacional de la OSC - Definir los objetivos estratégicos de los proyectos - Establecer directrices y guiar las decisiones operativas de la organización (correcta) - Supervisar las actividades del personal
Planeación y Liderazgo	¿A qué se refiere el término de población objetivo?	- Grupos de interés relacionados con el objetivo de la OSC - Todas las personas que forman parte de la OSC - Individuos o grupos que cumplen con ciertos criterios para recibir asistencia o apoyo (correcta) - Habitantes del municipio en dónde se encuentra la OSC - Personas que contribuyen financieramente al proyecto
Planeación y Liderazgo	¿Qué aspecto no debe de faltar en un plan de monitoreo y evaluación?	- Detalles sobre la infraestructura de la organización - Los métodos para la recolección de datos y su análisis (correcta) - Procedimientos de retribución financiera para los evaluados
Procesos Internos	¿Qué es un manual de procesos?	- Documento que establece los procedimientos organizacionales, incluyendo aspectos como tiempos de realización, responsables y recursos clave (correcta) - Documento diseñado para evaluar el rendimiento de los empleados - Conjunto de directrices para la formación de nuevos miembros, incluyendo un diagnóstico base y las capacitaciones a realizar para cumplir las expectativas de cada puesto
Procesos Internos	¿Qué debería de incluir un informe de desempeño organizacional?	- Análisis de la rentabilidad financiera de la organización con presupuesto anual - Indicadores clave de desempeño, análisis de resultados, fortalezas y áreas de mejora (correcta) - Listado de actividades por puesto o área - Análisis de la política y normativa en relación con el objetivo de la OSC
Procesos Internos	¿Qué herramienta o técnica te ayuda a visibilizar la ruta de trabajo y los pasos involucrados en un proceso?	- Diagrama de flujo (correcta) - Matriz de riesgo - Cronograma
Procesos	¿Qué aspecto es	- La vinculación de los programas con la población

Internos	esencial para la gestión efectiva de los programas en una organización?	objetivo (correcta) - La evaluación de la percepción pública sobre la OSC - El diseño de estrategias de financiamiento a corto plazo - La vinculación directa con gobierno
Procesos Internos	¿Qué enfoque se utiliza para mejorar los procesos internos de manera sostenible?	- Implementar cambios grandes y rápidos en cuanto se detecte un error o área de oportunidad - Realizar pequeños ajustes incrementales basados en datos y retroalimentación (correcta) - Cambiar constantemente los proveedores para buscar precios más bajos - Enfocar todos los esfuerzos en aumentar las capacidades operativas de la OSC
Capital Humano	¿Cuáles de los siguientes es un tema clave dentro de la gestión de Capital Humano?	- La evaluación de políticas públicas relacionadas con el objetivo de la OSC - La mejora de las relaciones con los financiadores - Las políticas de pago al personal de la OSC (correcta) - El diseño de la estrategia de comunicación externa
Capital Humano	¿Qué es un Plan de Sucesión?	- Documento que define cómo se realizará el diagnóstico de integración y la construcción del plan de carrera de cada miembro de la OSC - Documento que establece cómo se reemplazarán los puestos clave dentro de la organización (correcta) - Desglose del conjunto de actividades que tiene cada puesto - Documento que establece las políticas salariales y de aumentos
Capital Humano	Selecciona 2 estrategias de capacitación y desarrollo que se recomiendan para fortalecer el Capital humano de una OSC	- Capacitación continua enfocada en el objetivo de la OSC (correcta) - Proceso de diagnóstico inicial y onboarding - No priorizar la capacitación para reducir costos operativos - Capacitación esporádica que atienda los cambios contextuales de la región en la que se encuentra la OSC - Planes de desarrollo personalizados (correcta)
Capital Humano	Selecciona 4 documentos útiles para afrontar cambios en una OSC	- Plan estratégico (correcta) - Plan de comunicación anual - Plan de capacitación y profesionalización (correcta) - Plan de sucesión (correcta)

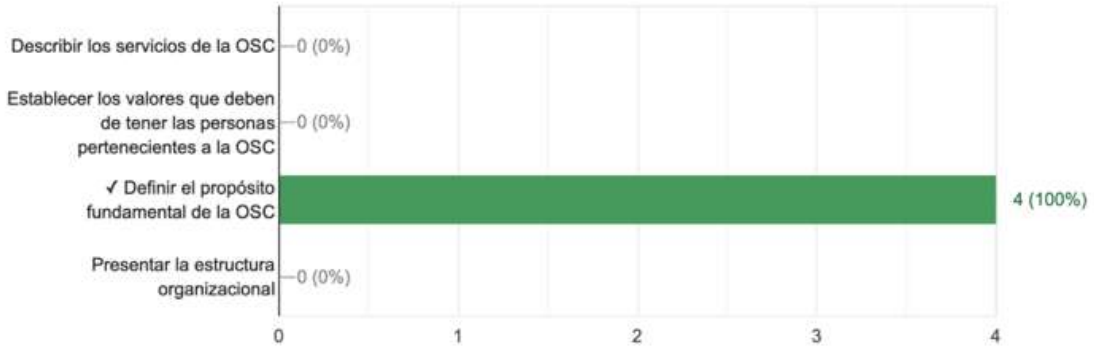
		- Manual operativo (correcta) - Matriz de indicadores - Ninguna de las anteriores
Capital Humano	Selecciona 5 elementos que debe de contener un perfil de puesto	- Nombre del puesto (correcta) - Objetivo del puesto (correcta) - Estatura y peso - Experiencia previa (correcta) - Habilidades blandas y técnicas (correcta) - Género - Funciones y responsabilidades (correcta)

4.2.1 Aplicación PRE

A continuación se presentan los resultados del cuestionario de conocimientos que se tuvieron al inicio del fortalecimiento institucional de Busuleba.

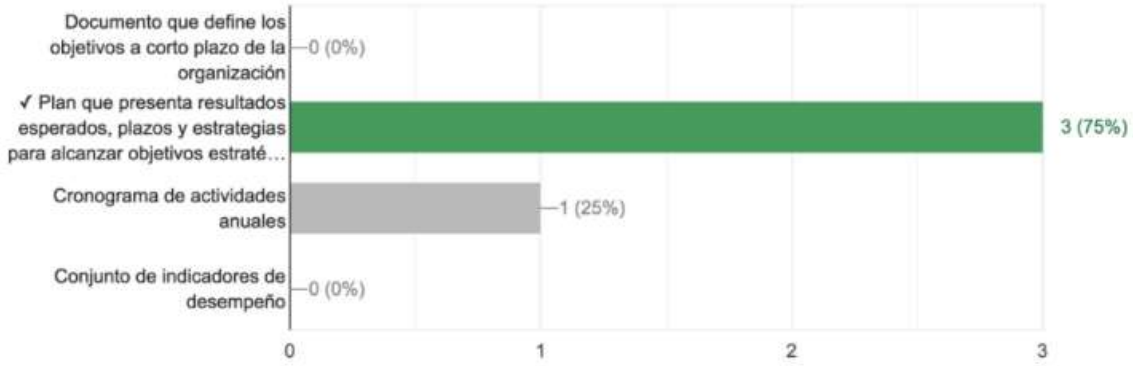
- Pregunta 01: ¿Cuál es la función principal de la misión en una OSC?

Figura 08. Respuestas - Pregunta 01



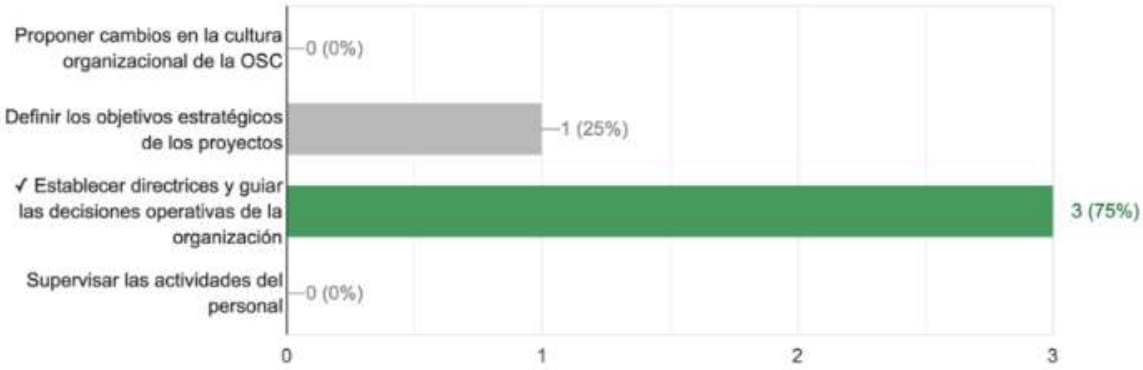
- Pregunta 02: ¿A qué se refiere un plan estratégico?

Figura 09. Respuestas - Pregunta 02



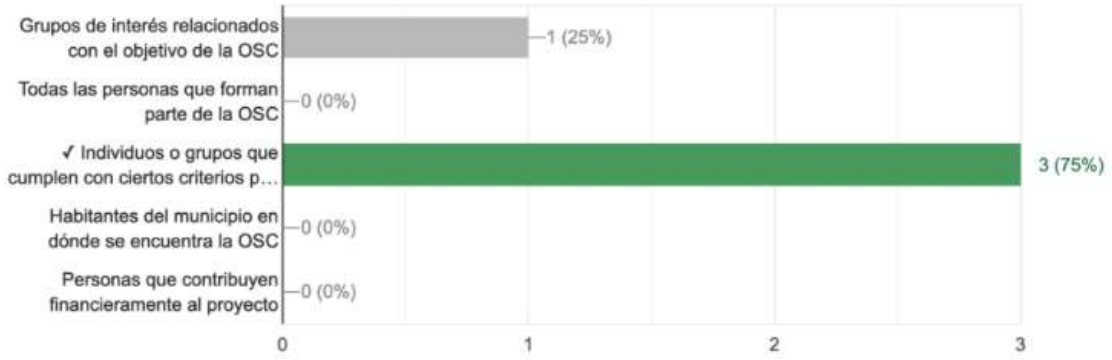
- Pregunta 03: ¿Cuál es la función principal de un consejo directivo?

Figura 10. Respuestas - Pregunta 03



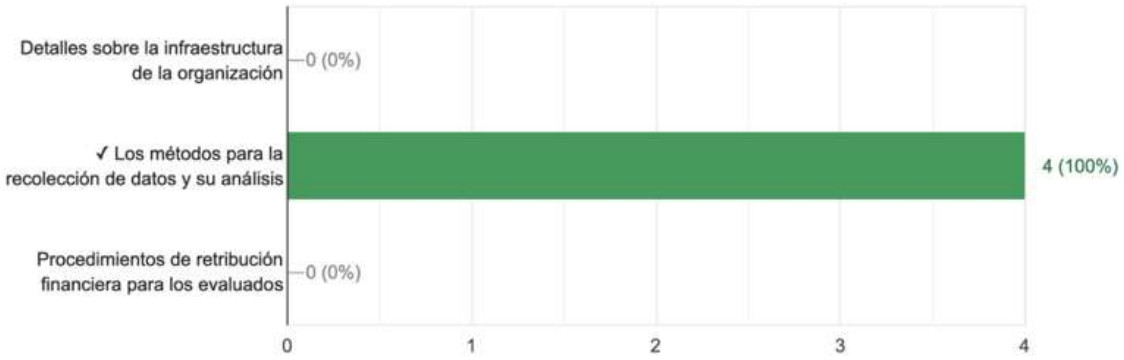
- Pregunta 04: ¿A qué se refiere el término de población objetivo?

Figura 11. Respuestas - Pregunta 04



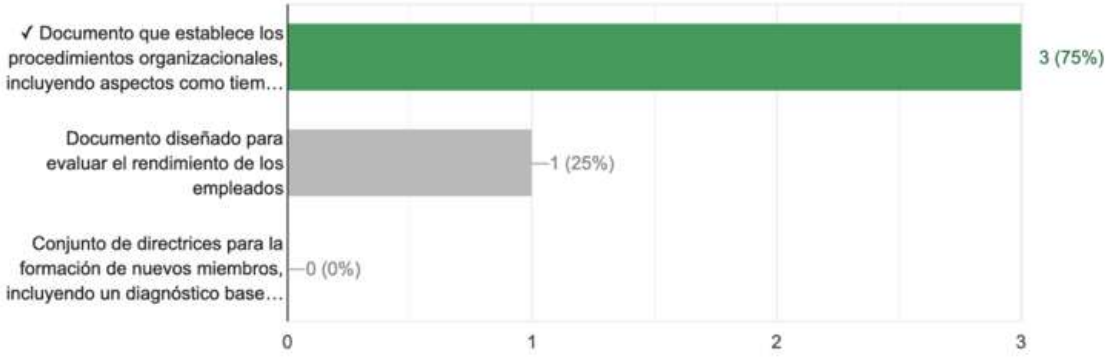
- Pregunta 05: ¿Qué aspecto no debe de faltar en un plan de monitoreo y evaluación?

Figura 12. Respuestas - Pregunta 05



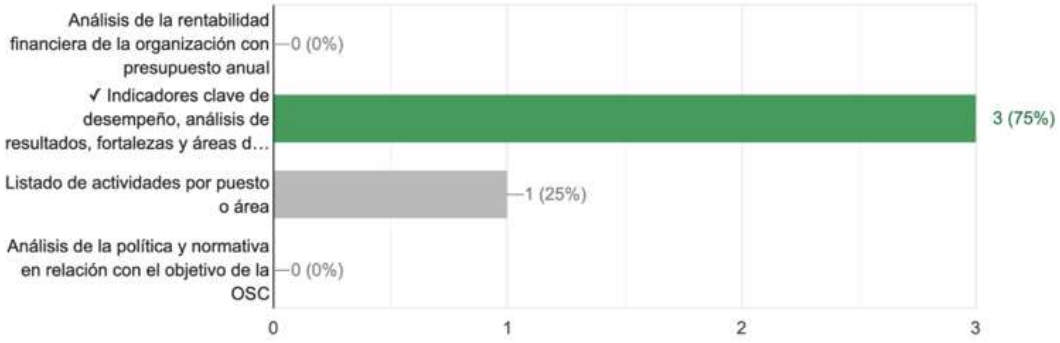
- Pregunta 06: ¿Qué es un manual de procesos?

Figura 13. Respuestas - Pregunta 06



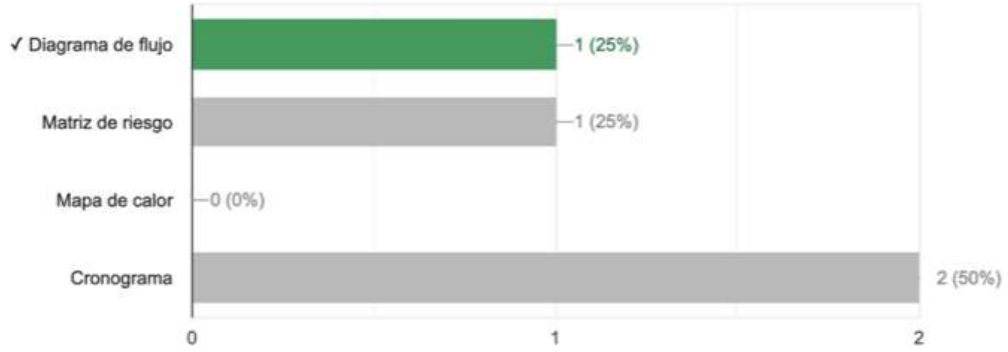
- Pregunta 07: ¿Qué debería de incluir un informe de desempeño organizacional?

Figura 14. Respuestas - Pregunta 07



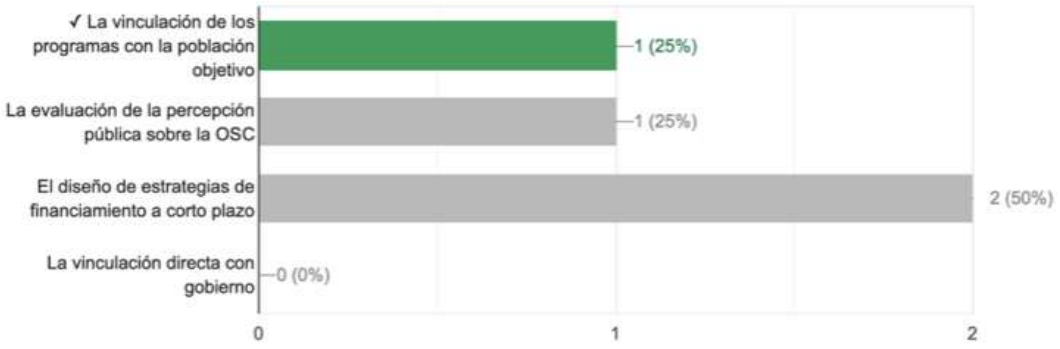
- Pregunta 08: ¿Qué herramienta o técnica te ayuda a visibilizar la ruta de trabajo y los pasos involucrados en un proceso?

Figura 15. Respuestas - Pregunta 08



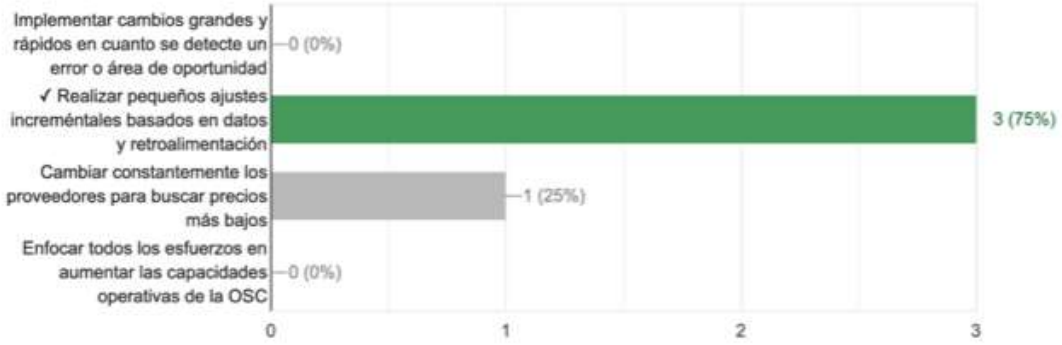
- Pregunta 09: ¿Qué aspecto es esencial para la gestión efectiva de los programas en una organización?

Figura 16. Respuestas - Pregunta 09



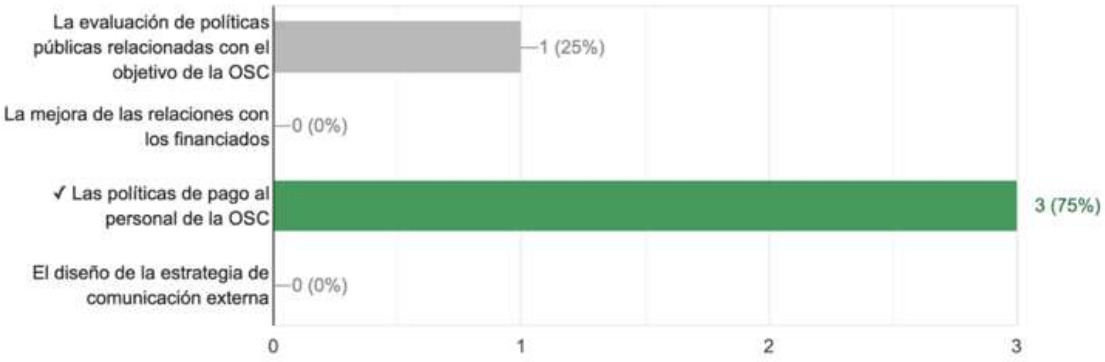
- Pregunta 10: ¿Qué enfoque se utiliza para mejorar los procesos internos de manera sostenible?

Figura 17. Respuestas - Pregunta 10



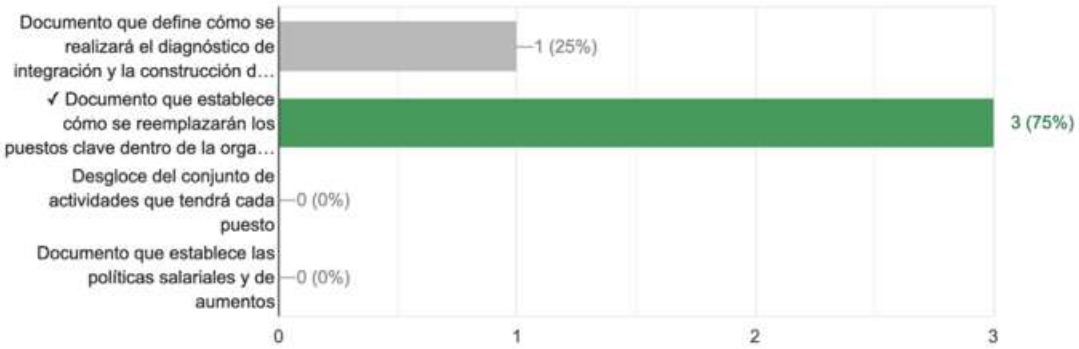
- Pregunta 11: ¿Cuáles de los siguientes es un tema clave dentro de la gestión de Capital Humano?

Figura 18. Respuestas - Pregunta 11



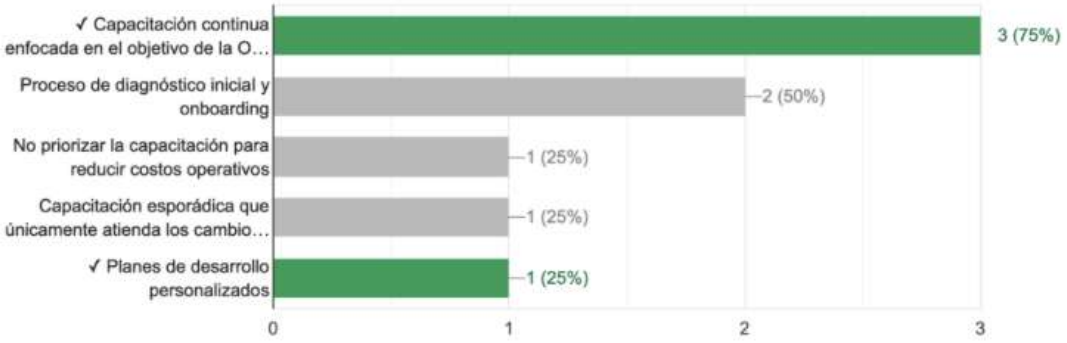
- Pregunta 12: ¿Qué es un Plan de Sucesión?

Figura 19. Respuestas - Pregunta 12



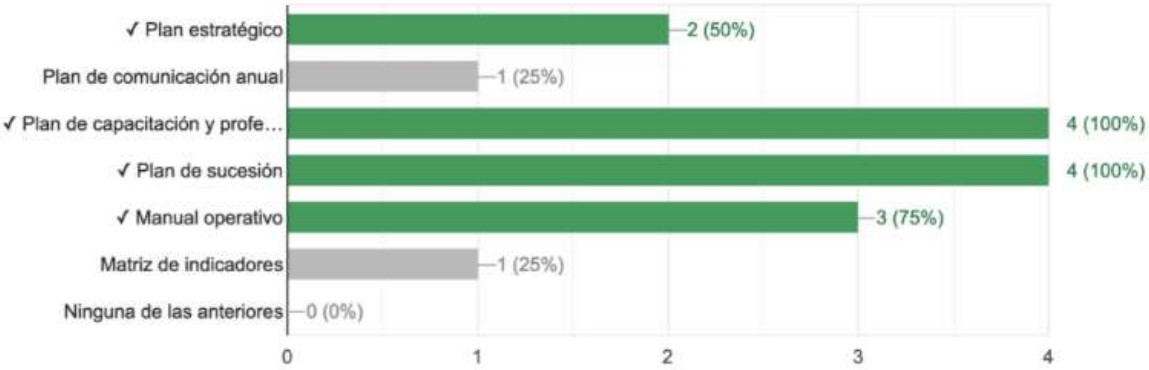
- Pregunta 13: Selecciona 2 estrategias de capacitación y desarrollo que se recomiendan para fortalecer el Capital humano de una OSC

Figura 20. Respuestas - Pregunta 13



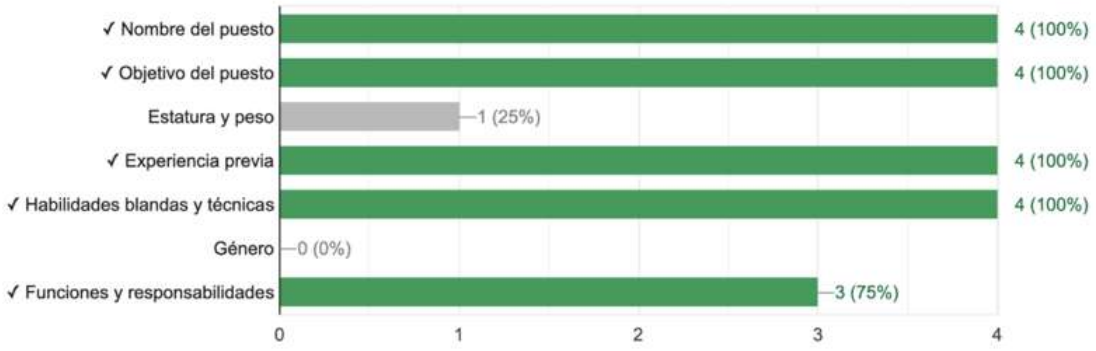
- Pregunta 14: Selecciona 4 documentos útiles para afrontar cambios en una OSC

Figura 21. Respuestas - Pregunta 14



- Pregunta 15: Selecciona 5 elementos que debe de contener un perfil de puesto

Figura 22. Respuestas - Pregunta 15

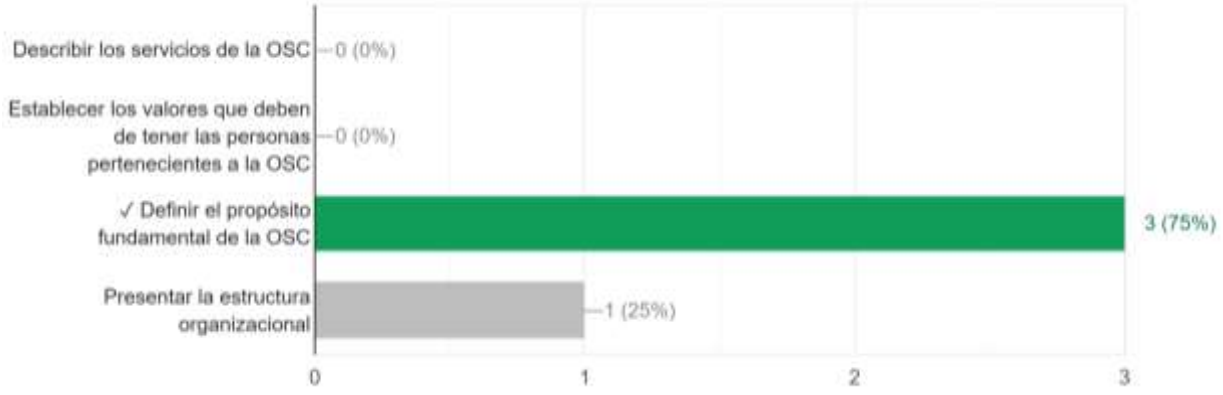


4.2.2 Aplicación POST

A continuación se presentan los resultados del cuestionario de conocimientos que se tuvieron al final del fortalecimiento institucional de Busuleba.

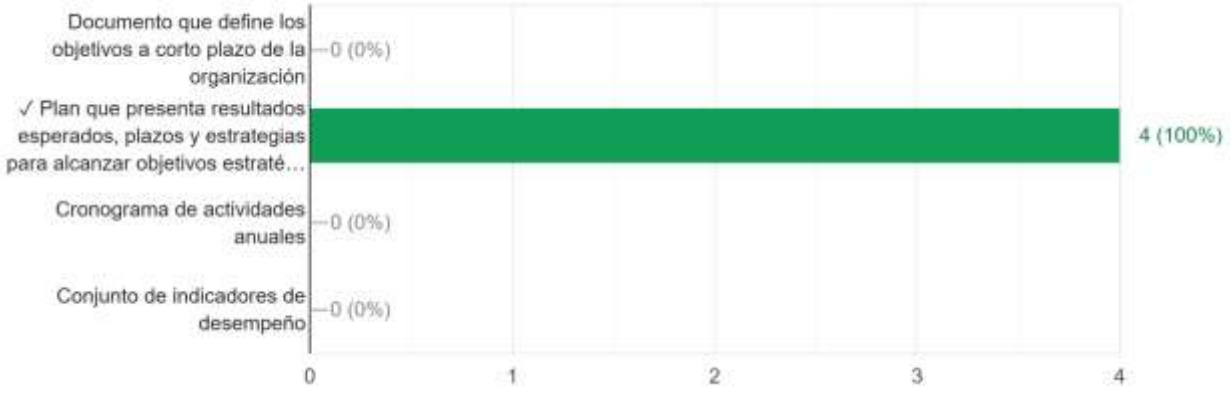
- Pregunta 01: ¿Cuál es la función principal de la misión en una OSC?

Figura 23. Respuestas - Pregunta 01



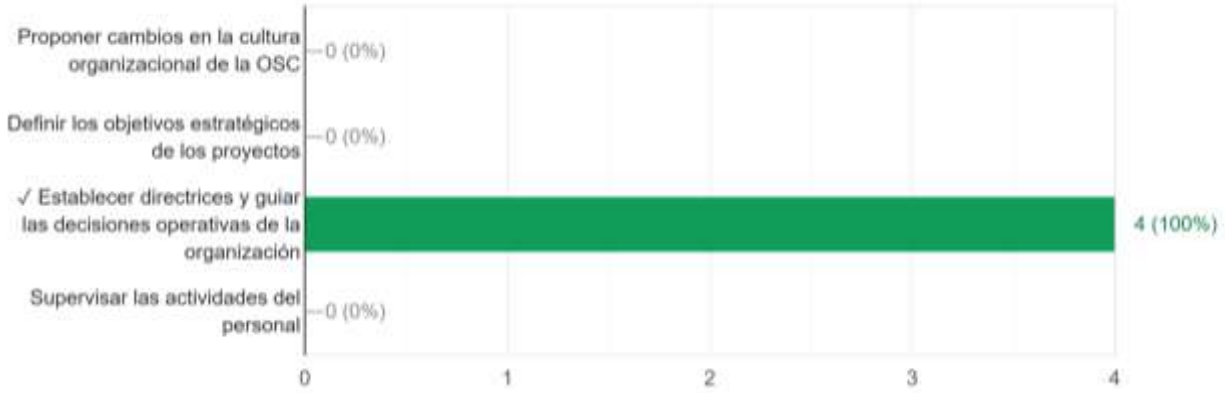
- Pregunta 02: ¿A qué se refiere un plan estratégico?

Figura 24. Respuestas - Pregunta 02



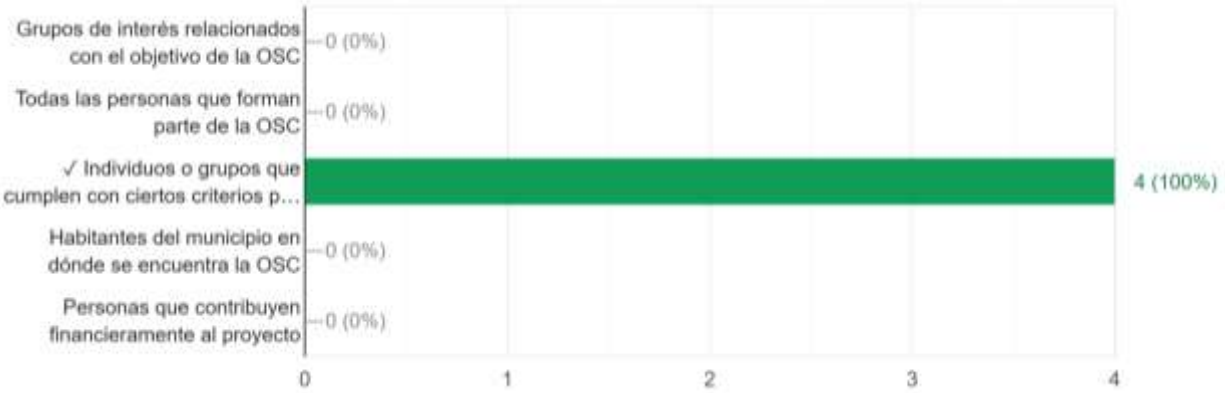
- Pregunta 03: ¿Cuál es la función principal de un consejo directivo?

Figura 25. Respuestas - Pregunta 03



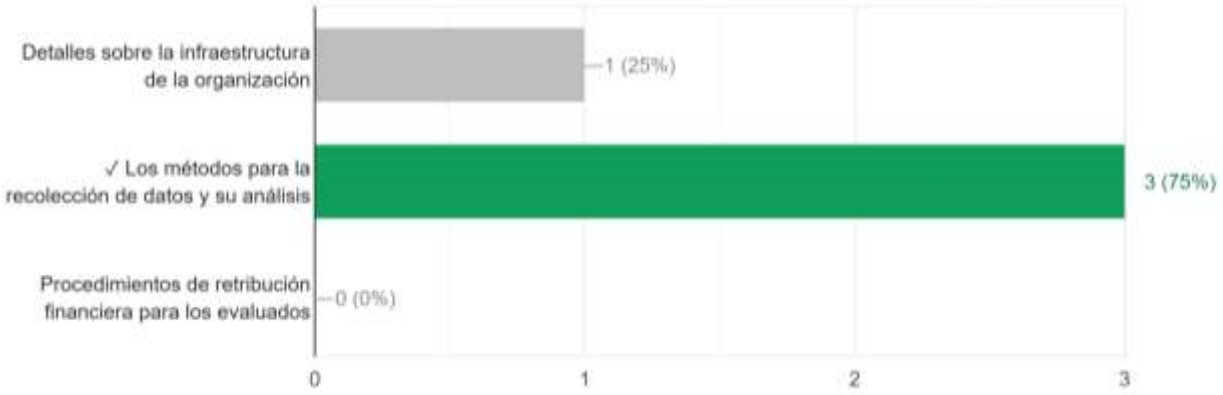
- Pregunta 04: ¿A qué se refiere el término de población objetivo?

Figura 26. Respuestas - Pregunta 04



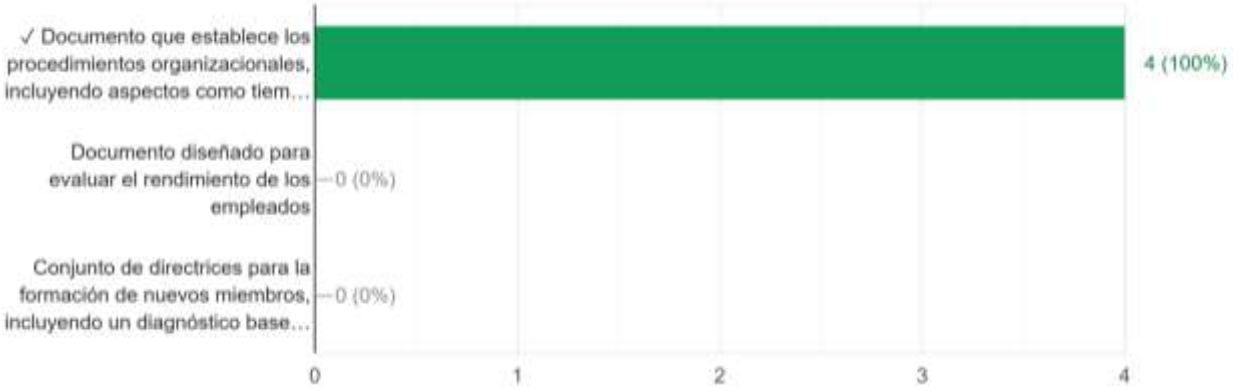
- Pregunta 05: ¿Qué aspecto no debe de faltar en un plan de monitoreo y evaluación?

Figura 27. Respuestas - Pregunta 05



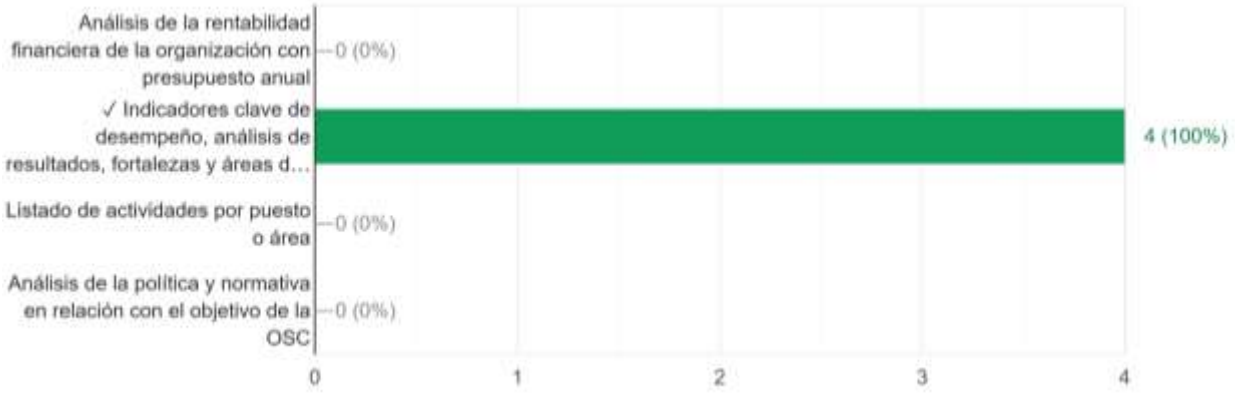
- Pregunta 06: ¿Qué es un manual de procesos?

Figura 28. Respuestas - Pregunta 06



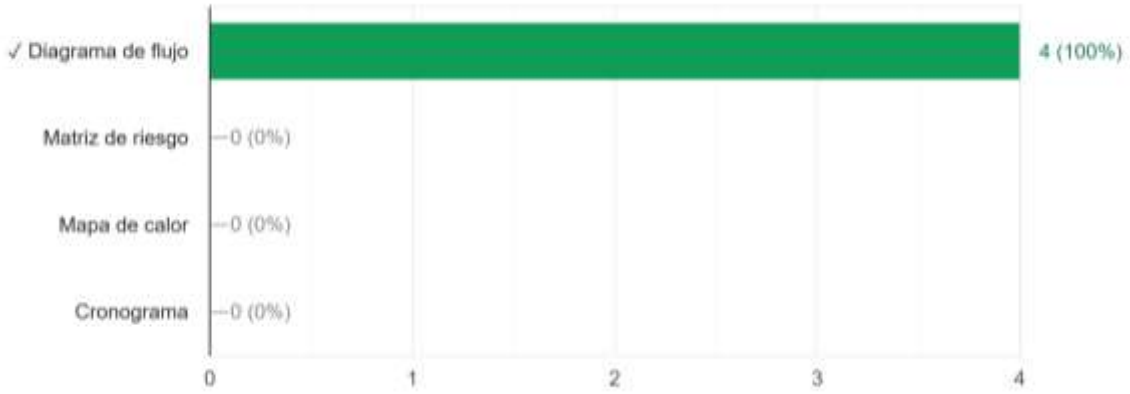
- Pregunta 07: ¿Qué debería de incluir un informe de desempeño organizacional?

Figura 29. Respuestas - Pregunta 07



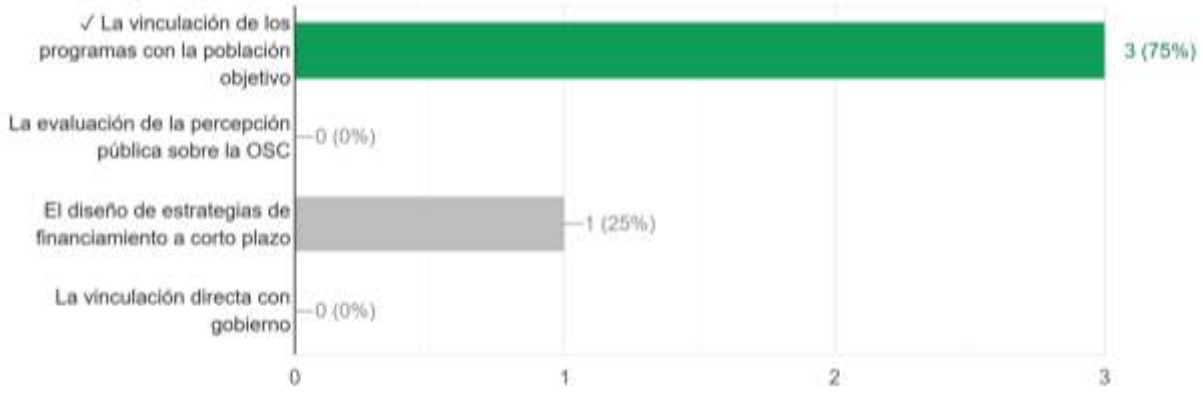
- Pregunta 08: ¿Qué herramienta o técnica te ayuda a visibilizar la ruta de trabajo y los pasos involucrados en un proceso?

Figura 30. Respuestas - Pregunta 08



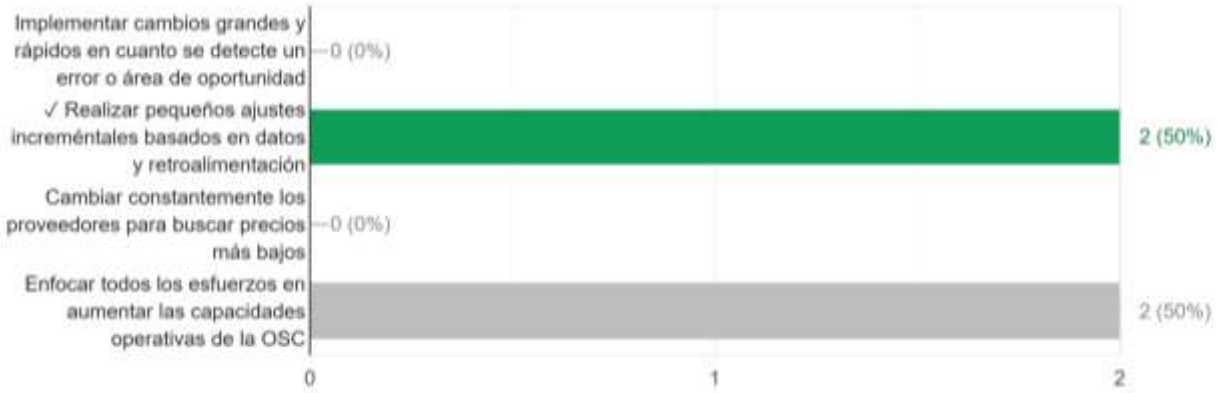
- Pregunta 09: ¿Qué aspecto es esencial para la gestión efectiva de los programas en una organización?

Figura 31. Respuestas - Pregunta 09



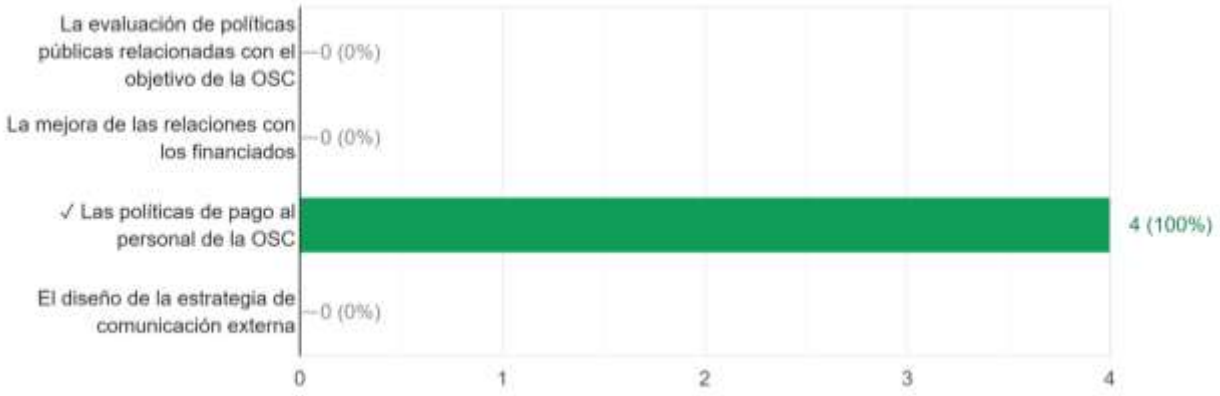
- Pregunta 10: ¿Qué enfoque se utiliza para mejorar los procesos internos de manera sostenible?

Figura 32. Respuestas - Pregunta 10



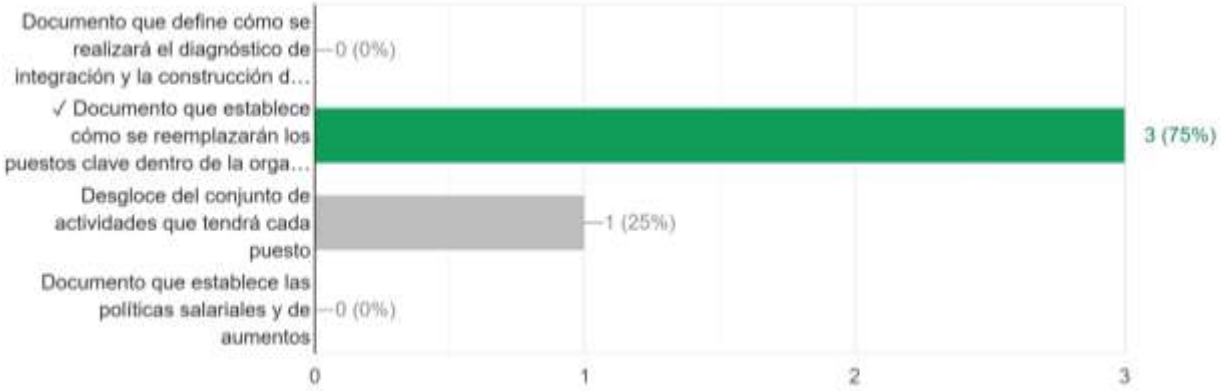
- Pregunta 11: ¿Cuáles de los siguientes es un tema clave dentro de la gestión de Capital Humano?

Figura 33. Respuestas - Pregunta 11



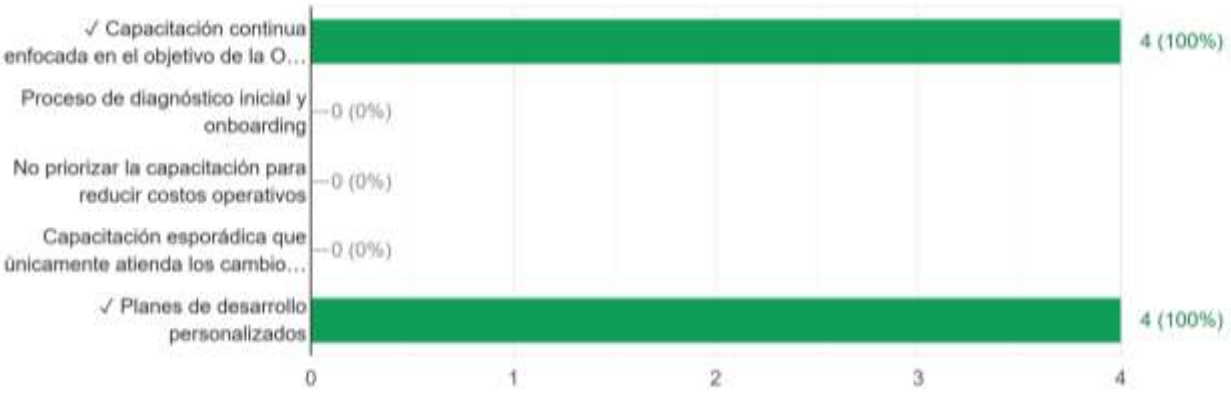
- Pregunta 12: ¿Qué es un Plan de Sucesión?

Figura 34. Respuestas - Pregunta 12



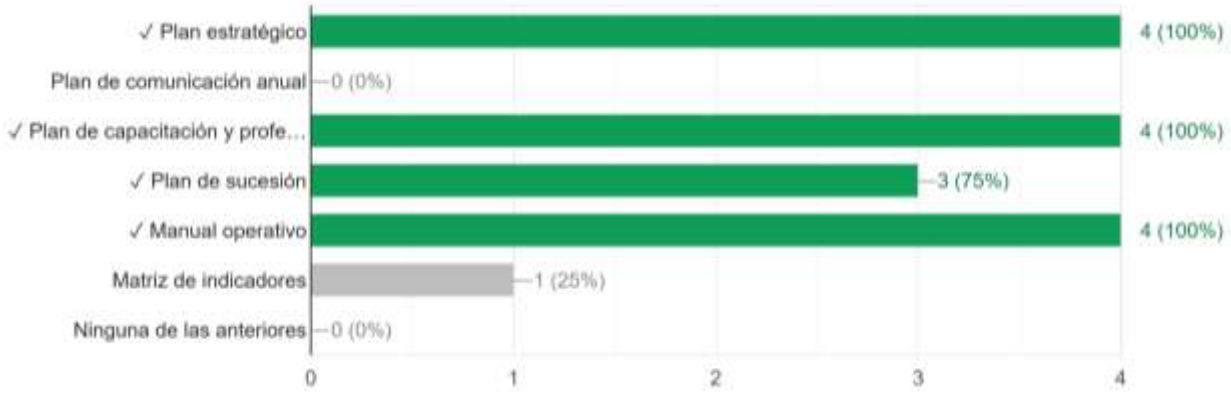
- Pregunta 13: Selecciona 2 estrategias de capacitación y desarrollo que se recomiendan para fortalecer el Capital humano de una OSC

Figura 35. Respuestas - Pregunta 13



- Pregunta 14: Selecciona 4 documentos útiles para afrontar cambios en una OSC

Figura 36. Respuestas - Pregunta 14



- Pregunta 15: Selecciona 5 elementos que debe de contener un perfil de puesto

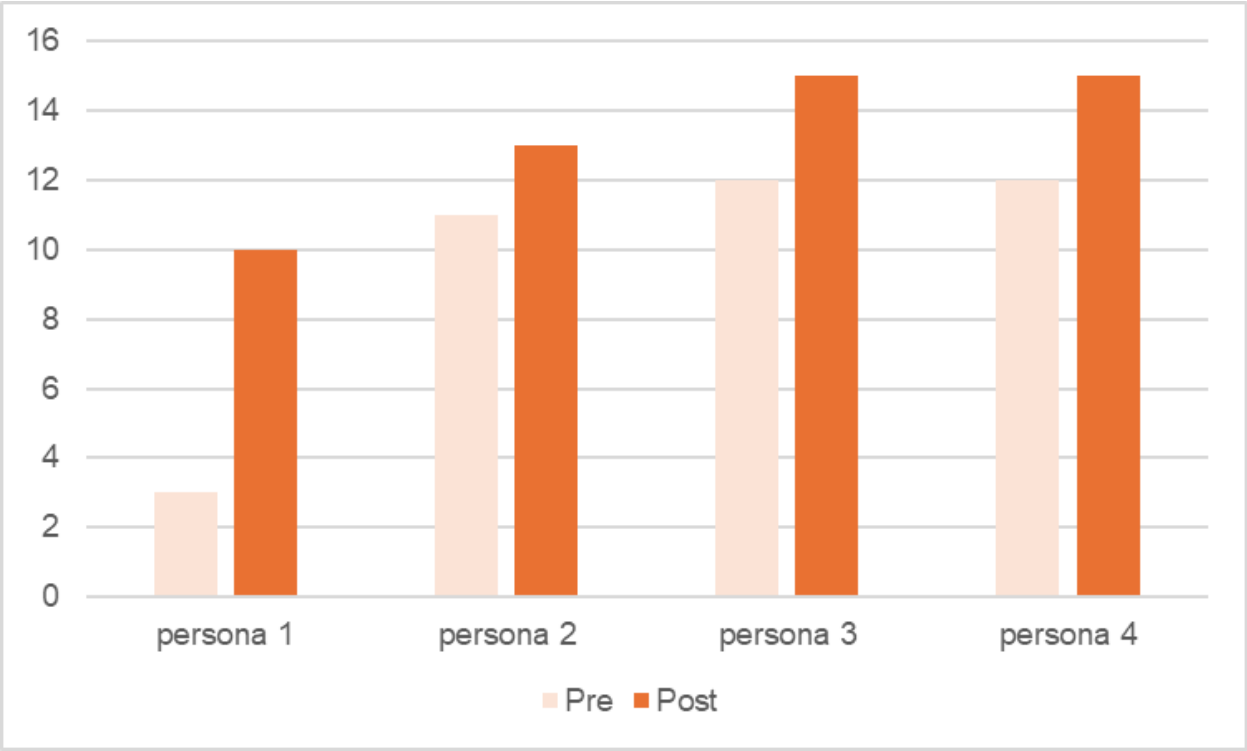
Figura 37. Respuestas - Pregunta 15

4.2.3 Resultados del cuestionario de conocimientos

El cuestionario recibió un total de 4 respuestas de los miembros de Busuleba. En la siguiente figura se representan la puntuación del cuestionario de conocimientos aplicado antes y después del proceso de fortalecimiento[9].

[9] Para revisar las aplicaciones pre y post a detalle se recomienda consultar el Anexo 12. Resultados del cuestionario de conocimientos, presentado al final de este documento.

Figura 38. Resultados del cuestionario de conocimientos



Fuente: Elaboración propia

El análisis del cuestionario de conocimientos aplicado antes y después del proceso de fortalecimiento reveló una mejora en el nivel de conocimientos del personal de Busuleba. Antes del fortalecimiento, la puntuación promedio fue de 9.5 sobre 15, con una calificación mínima de 3 puntos y una máxima de 12 puntos. Esto evidenciaba una disparidad en el conocimiento entre los participantes.

Después del fortalecimiento los resultados mejoraron notablemente, con un puntaje promedio de 13.25 sobre 15, una calificación mínima de 10 puntos y una máxima de 15 puntos. Es destacable que dos personas lograron la puntuación perfecta, lo que sugiere que el proceso de capacitación y refuerzo cumplió su objetivo de elevar el nivel de conocimientos de las personas participantes.

Este incremento en los puntajes refleja que el fortalecimiento ayudó a homogeneizar el conocimiento dentro del equipo Busuleba, reduciendo la brecha entre los miembros con menor y mayor preparación. Como resultado, la organización ahora incrementó sus

capacidades para la toma de decisiones estratégicas, la gestión de procesos internos y la administración del capital humano, lo que favorece su eficiencia y capacidad de respuesta ante desafíos organizacionales.

5. Recomendaciones finales y conclusiones

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 08. Recomendaciones finales

Módulo	Entregable	Recomendaciones
Planeación y Liderazgo	Manual de Consejo Directivo	Contar con un formato de entrevistas semiestructuradas para la selección de las personas miembros del Consejo y Dirección General, para que las entrevistas sean estandarizadas y basadas en una lista de preguntas predeterminadas que evalúen aspectos clave de la gestión del consejo y la alineación con los valores y objetivos de Busuleba. Es importante establecer un proceso formal de retroalimentación para todos los miembros del Consejo Directivo. Este proceso debe incluir tanto la retroalimentación horizontal (entre los miembros del consejo) como la retroalimentación vertical (de la dirección ejecutiva al consejo y viceversa). Si bien se han definido los roles y las actividades de cada miembro del Consejo Directivo, es recomendable ampliar estos perfiles, incluyendo las habilidades, competencias y requisitos previos necesarios para cada cargo. Esto permitirá que el proceso de selección y reclutamiento sea más efectivo y esté alineado con las necesidades del consejo.
	Planeación Estratégica	Se recomienda medir y comunicar los resultados de la planeación estratégica a todos los miembros de la organización, incluyendo el personal, los

		voluntarios, los socios y otras partes interesadas de manera semestral. Asegurar que el Consejo Directivo esté involucrado activamente en el seguimiento y evaluación del progreso de la planeación estratégica. Estar preparada para ajustar su planeación estratégica si las circunstancias cambian o si surgen nuevas oportunidades o desafíos. Es importante ser flexible y ágil, sin perder de vista los objetivos a largo plazo.
Procesos internos	Manual Operativo Anexos: ● Perfiles de puesto actualizados ● Política de seguridad de colaboradores/as ● Política de adquisiciones y traslados ● Programa interno de protección civil ● Código de Ética actualizado	Se recomienda desarrollar acciones preventivas para capacitar al personal en el uso de los diferentes recursos desarrollados, con ello no sólo se prepararía al equipo para poder implementarlos adecuadamente, sino que además se mitigaría la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. En este sentido, será necesario que se mantenga una comunicación efectiva y programas de formación continua que abonen a una mejor utilización de los documentos. Adicionalmente, es necesario que se realicen revisiones anuales del Manual Operativo para incentivar que se actualice constantemente con base a los cambios que se desarrollen en las necesidades y el contexto. Dicho proceso de revisión y actualización también debe de ser considerado para el resto de los insumos. Finalmente, es necesario destacar que en el caso particular del Programa Interno de Protección Civil se recomienda que se presente a revisión con las autoridades correspondientes para que sea certificado.
Capital Humano	Plan de Capacitación	En primera instancia, se recomienda la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación continua a través del cual se mida el impacto de las capacitaciones en el desempeño del equipo y el funcionamiento de la organización para que con ello se puedan realizar los ajustes necesarios. Para este proceso se debe de mantener la cultura de aprendizaje continuo con la que ya cuenta Busuleba. Por otro lado, se recomienda a la organización el diversificar los medios de capacitación para

		combinar estrategias presenciales y virtuales, además de integrar componentes teóricos y prácticos con el objetivo de garantizar una formación integral. Finalmente, al igual que con el resto de los insumos generados será necesario que el Plan de Capacitación sea revisado y actualizado periódicamente en base a la retroalimentación de los colaboradores, las necesidades de la organización y las nuevas exigencias que puedan surgir dentro del sector social o la ciudad de Chihuahua.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, es indispensable que Busuleba pueda hacer una consulta constante de las recomendaciones que se encuentran en el Diagnóstico Organizacional (ver anexo 1) realizado al inicio de este proceso, con el fin de poder establecer áreas prioritarias donde se debe tomar acción. Más específicamente, en el Plan de Trabajo (ver anexo 2), se hace la distinción entre las recomendaciones que fueron atendidas durante el fortalecimiento y aquellas que se podrán atender en el mediano o largo plazo.

Como acción prioritaria, y dado que el presente fortalecimiento sentó las bases para que exista un cambio institucional en Busuleba, será necesario que la organización ponga en práctica todo lo trabajado durante los últimos meses para que este cambio realmente suceda. Es decir, la socia implementadora deberá desarrollar acciones y mecanismos para asegurar el cumplimiento de los entregables generados. Estos mecanismos deben de contemplar el seguimiento de las políticas y manuales, así como el monitoreo y evaluación de la Planeación Estratégica, los procesos organizacionales, y el desempeño de los perfiles de puesto. Para todo lo anterior se recomienda hacer uso de herramientas tecnológicas.

Algunos elementos a destacar que se recomienda desarrollar en un futuro próximo son una Evaluación de desempeño, un Manual de procedimientos de Recursos Humanos, y una Política de administración del personal, así como otros relacionados directamente a los servicios que brinda la organización.

Sin embargo, una necesidad fundamental y transversal detectada en Busuleba es contar con todo el personal requerido para lograr desarrollar adecuadamente los procesos de gestión, de soporte y de los servicios de la organización. Para poder tomar acción al respecto, un paso previo que se debe atender es la sustentabilidad financiera. Es por esto que se considera primordial que la socia implementadora lleve a cabo acciones para aumentar la procuración de fondos, así como para llevar una buena administración de estos, entre otras acciones que contribuyan a su sustentabilidad financiera.

5.1 Agradecimientos

El equipo consultor desea expresar su más profundo reconocimiento a Busuleba A.C. por su dedicación y compromiso a lo largo del proceso de fortalecimiento. Su esfuerzo, pasión y entrega han sido fundamentales para alcanzar resultados significativos.

A lo largo de este camino, el equipo de Busuleba A.C. ha demostrado una gran capacidad de trabajo colaborativo, enfrentando cada reto con entusiasmo. Gracias a ello, se han logrado generar entregables de calidad, fieles a la visión y necesidades de la organización, los cuales, sin duda, contribuirán a su crecimiento y consolidación.

Asimismo, se extiende el agradecimiento a Fundación FICOSEC, cuyo apoyo ha hecho posible el desarrollo de este proyecto. Su compromiso con el fortalecimiento de las organizaciones y la generación de impacto social ha sido un pilar clave para que iniciativas como esta puedan materializarse y generar cambios positivos y sostenibles en la comunidad.

Se espera que estos insumos sean de gran utilidad para seguir fortaleciendo las capacidades organizacionales de Busuleba A.C. y expandiendo su impacto en la comunidad. El equipo consultor se siente orgulloso de haber sido parte de este proceso y confía en que sus caminos seguirán cruzándose en el futuro. Se les desea el mayor de los éxitos y que su invaluable labor continúe transformando vidas por muchos años más.

Figura 39 . Equipo de Busuleba y ProSociedad

Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad.

6. Bibliografía

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

7. Anexos

ANEXOS FICOSEC:
https://drive.google.com/drive/folders/1oSjGPyjYXqNpfjDuyyAkWgMFsXd3rkjA?usp=sharing

Anexo 1. Diagnóstico Organizacional

Anexo 2. Plan de trabajo

Anexo 3. Bases de la Convocatoria Para El Fortalecimiento Institucional de la Organización: Busuleba, A.C.

Anexo 4. Lineamientos de Estructura y Funcionalidad de FICOSEC

Anexo 5. Políticas de financiamiento FICOSEC

Anexo 6. Presentaciones del Proceso de Fortalecimiento Institucional

Anexo 7. Planeación Estratégica

Anexo 8. Manual del Consejo

Anexo 9. Manual Operativo

Anexo 10. Plan de Capacitación

Anexo 11. Rúbrica de evaluación de Herramienta de Diagnóstico Organizacional OPI

Anexo 12. Resultados del cuestionario de conocimientos