

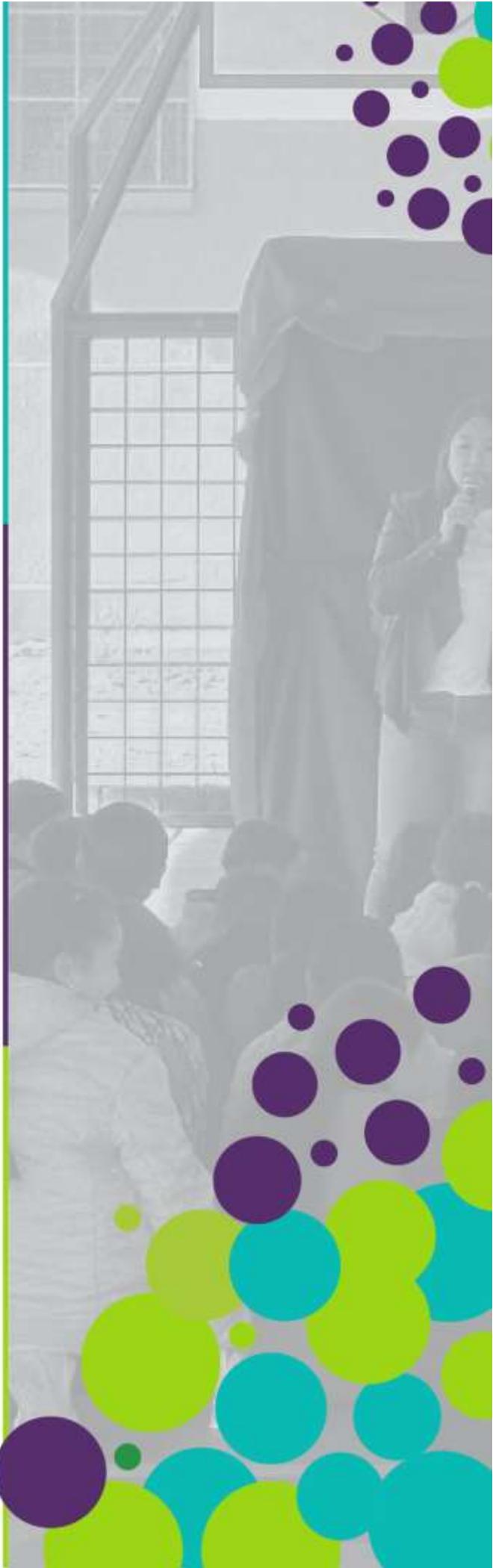
Informe final del Fortalecimiento Institucional al Centro de Intervención en Crisis **Alma Calma, A.C**

Consultora: Estudios y Estrategias para el
Desarrollo y la Equidad, EPADEQ S.C.

Consultores:

Martha Fabiola Zermeño Núñez
Moisés Domínguez Pérez
Evelyn Mejía Carrasco

9 de mayo de 2025



“Fundación Ficosec A.C. ha sido responsable solo en la revisión de esta publicación con el fin de que cumpla 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 del 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”.



INDICE

INTRODUCCIÓN	4
DIAGNÓSTICO	6
ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS	9
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)”	10
PLANEACIÓN Y LIDERAZGO	11
PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	29
CAPITAL HUMANO.....	43
MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	50
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)”	57
EFFECTIVIDAD	59
EFICIENCIA.....	63
PERTINENCIA.....	66
SUSTENTABILIDAD	69
CONCLUSIONES RESULTADO DE LA APLICACIÓN OCA Y ODI	72
RECOMENDACIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS OCA Y ODI.....	79
PLAN DE TRABAJO	84
ÁREAS PARA FORTALECER A LA ORGANIZACIÓN	94
RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	106
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A 3 AÑOS DE ALMA CALMA.....	106
ESTRUCTURA ORGÁNICA ALINEADA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	122
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	132
OBJETIVOS DEL MANUAL	134
1. PROCEDIMIENTO “PRESENTACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”	139
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	160

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PRE Y POST DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA.....	172
VALORACIÓN GENERAL DEL CONJUNTO DEL PROCESO DE LA INTERVENCIÓN	173
ANEXO 1 INFORME DE TRABAJO EN CAMPO DE EPADEQ EN LA ORGANIZACIÓN ALMA CALMA, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	177
ANEXO 2 LISTADO DE EVIDENCIA DOCUMENTAL SOLICITADA A ALMA CALMA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA EN EL TALLER REALIZADO EN SUS INSTALACIONES	179
ANEXO 3 LISTADO DE INFORMACIÓN REMITIDA POR ALMA CALMA PARA VALORAR SU SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SUS CAPACIDADES Y DESEMPEÑO	191
ANEXO 4 HERRAMIENTAS OCA Y ODI EN FORMATO EXCEL (EN DOCUMENTO ADJUNTO)	197
ANEXO 5 INFORME DE TRABAJO EN CAMPO DE EPADEQ EN LA ORGANIZACIÓN ALMA CALMA, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	198
ANEXO 6 REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	200
ANEXO 7 PERFILES DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	206
ANEXO 8 FORMATOS DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LOS 3 PROCEDIMIENTOS CONTEMPLADOS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	234
ANEXO 9 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA PREVIO A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital).....	235
ANEXO 10 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA POSTERIORMENTE A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital).....	236
ANEXO 11 INSTRUMENTOS PRE Y POST INTERVENCIÓN, APLICADOS A COLABORADORAS DE ALMA CALMA.....	237
ANEXOS.....	256

INTRODUCCIÓN

Este documento de “Informe Final” constituye el cuarto entregable de los contemplados en el contrato firmado entre el Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A.C. (en adelante Alma Calma) y EPADEQ, bajo el financiamiento de FICOSEC, el cual contiene Diagnóstico de la situación organizacional interna de Alma Calma.

Ha sido elaborado teniendo como referente lo señalado en la Convocatoria emitida para realizar este proceso de Fortalecimiento respecto de lo que debe contener el Informe Final,¹ así como también siguiendo en específico las indicaciones de nuestra contraparte en FICOSEC, dirigidas a que este Informe contenga lo que corresponde al tipo de proyecto de fortalecimiento implementado.

Este Informe Final contiene 4 grandes apartados, 3 de los cuales se corresponden con sendas etapas previas y sus respectivos entregables que se generaron a partir de las actividades sustantivas desplegadas. En tanto el cuarto apartado es una valoración de los resultados de la implementación de todo el Proyecto, mismo que se contiene al final del documento, y del cual se describe su contenido más a profundidad en párrafos siguientes. De modo que este documento se compone de los siguientes apartados, que se acompañan de diversos anexos:

- A. Diagnóstico
- B. Plan de Trabajo
- C. Resultados de la implementación del proceso de Fortalecimiento
- D. Valoración de los resultados de la implementación del Proyecto

ANEXOS

¹ Convocatoria para el fortalecimiento institucional de la organización: Centro de Intervención en Crisis, Alma Calma A.C., pp. 13 y 14.

Cabe destacar que el apartado D incluye:

- a) La evaluación organizacional al finalizar la implementación del paquete de soluciones. Consistente en analizar los resultados de comparar la situación organizacional previa a la intervención, aplicando la herramienta OCA y ODI, con la situación posterior, una vez que se concluyó la intervención en los aspectos en los que versó el proceso de fortalecimiento, con base en la misma herramienta.
- b) Resultados de las evaluaciones previas y posteriores aplicadas a la organización, respecto de sus conocimientos en los temas de la intervención.
- c) Análisis del conjunto del proceso de la intervención, identificando los principales hallazgos, así como formulando recomendaciones a fin de retroalimentar a la organización.

DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico base de la intervención se realizó teniendo como referencia la metodología para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil que diseñó e impulsó el Programa para la Sociedad Civil, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Dicha metodología contempla como primer paso del proceso de fortalecimiento realizar un diagnóstico participativo aplicando 2 herramientas que se incluyen en su planteamiento.

La primera es la denominada “Diagnóstico de Capacidades Organizacionales (OCA)”, que se enfoca en medir el desempeño organizacional en ocho áreas: (1) Planificación y Liderazgo, (2) Administración de Programas, (3) Procesos y Sistemas Internos, (4) Género e Inclusión, (5) Capital Humano, (6) Monitoreo y Evaluación, (7) Administración de Recursos y (8) Comunicación Externa. Que en el caso del trabajo con Alma Calma se trabajaron las áreas 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

La segunda herramienta aplicada es el “Índice de Desempeño Organizacional (IDO)”, que se dirige a medir el desempeño interno en cuatro áreas: (1) Efectividad, (2) Eficacia, (3) Sostenibilidad y (4) Relevancia. Que en el caso del trabajo con Alma Calma se trabajaron todas las áreas señaladas.

Por lo que hace al enfoque participativo de la metodología, conforme a ésta, se realizó en la sede de Alma Calma un Taller de Diagnóstico de 15 horas en dos días, en los que personas del equipo seleccionadas con anterioridad de acuerdo con un perfil definido, participaron en la aplicación de ambas herramientas, planteando sus percepciones y consideraciones respecto de las diversas variables contenidas en ellas.²

² Ver Anexo 1

La información recogida en trabajo de gabinete fue analizada y ponderada por el equipo consultor conforme a la evidencia aportada por Alma Calma, así como con base en su propia experiencia y conocimiento en el tema. A este respecto, es importante dejar asentado que se solicitó información amplia que pudiera ser útil para realizar dicho análisis³ y se revisó toda la información que la organización remitió.⁴

Acompaña a este Informe Final, en lo que refiere al Diagnóstico, un archivo Excel⁵ en donde se contiene la información obtenida mediante ambas herramientas en el taller señalado, con los valores obtenidos en cada variable luego de que el equipo consultor analizó las evidencias aportadas.

También integra un Informe Narrativo de la realización del Taller.⁶

Por último, respecto del Diagnóstico, es importante señalar que las recomendaciones que se formularon se distinguen en dos tipos. Las primeras se exponen en cada eje de análisis de los respectivos instrumentos de diagnóstico (por ejemplo, OCA-Planeación y Liderazgo; ODI-Efectividad) enseguida del diagnóstico de la situación que se desprende del análisis. Estas son recomendaciones muy específicas y constituyen un derrotero de lo que la organización debería realizar, incluso más allá del proceso de fortalecimiento auspiciado por FICOSEC, para adecuarse en la mayor medida posible a los estándares de capacidades y desempeño que plantea la metodología de fortalecimiento organizacional de USAID. Estas son recomendaciones específicas.

Las recomendaciones generales se encuentran en un capítulo aparte, así denominado, donde se busca destacar las que se consideran más importantes en

³ Ver Anexo 2

⁴ Ver Anexo 3

⁵ Ver Anexo 4

⁶ Ver Anexo 5

tanto, en primero término, son más urgentes porque las dimensiones y variables a las que se vinculan presentaron valores que evidencian que cuentan con una capacidad baja (OCA) o bien desempeño (ODI) nivel 1 (presentan valores entre 0 y 25%, en la escala de la metodología citada).

Como también se plantean recomendaciones generales, en segundo término, relacionadas con aquellas dimensiones y variables que presentan capacidades (OCA) o desempeño (ODI) apenas básicas, que necesitan fortalecerse para que puedan ser base para desarrollar a plenitud otros elementos importantes que se deben atender para incrementar las capacidades (OCA) o bien el desempeño (ODI) de la organización.



ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS

Tabla 1 resultados planeación y liderazgo

Gráfica 1 resultados planeación y liderazgo

Gráfica 2 resultados planeación y liderazgo

Tabla 1 resultados gestión de programas

Gráfica 1 resultados gestión de programas

Gráfica 2 resultados gestión de programas

Tabla 1 resultados de procesos de la organización

Gráfica 1 resultados de procesos de la organización

Gráfica 2 resultados de procesos de la organización

Tabla 1 resultados de género e inclusión

Gráfica 1 resultados de género e inclusión

Gráfica 2 resultados de género e inclusión

Tabla 1 resultados de capital humano

Gráfica 1 resultados de capital humano

Gráfica 2 resultados de capital humano

Tabla 1 resultados de monitoreo y evaluación

Gráfica 1 resultados de monitoreo y evaluación

Gráfica 2 resultados de monitoreo y evaluación

Tabla 1 resultados generales OCA

Gráfica 1 resultados generales OCA

Gráfica 2 resultados generales OCA

Tabla 1 resultados generales ODI

Gráfica 1 resultados generales ODI

Gráfica 2 resultados generales ODI

Gráfica 3 resultados ODI por dimensión



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)”

Conforme establece USAID, la herramienta OCA tiene como propósito realizar una evaluación participativa de las capacidades organizacionales internas de las organizaciones de la sociedad civil, “está diseñada para generar discusiones grupales sobre fortalezas y debilidades organizacionales para que los participantes puedan desarrollar juntos un plan de acción concreto para el desarrollo de capacidades basado en un conjunto de prioridades con las que estén de acuerdo.”⁷

⁷ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Desarrollo de capacidades con enfoque sistémico. Ciudad de México, 2020, p.18

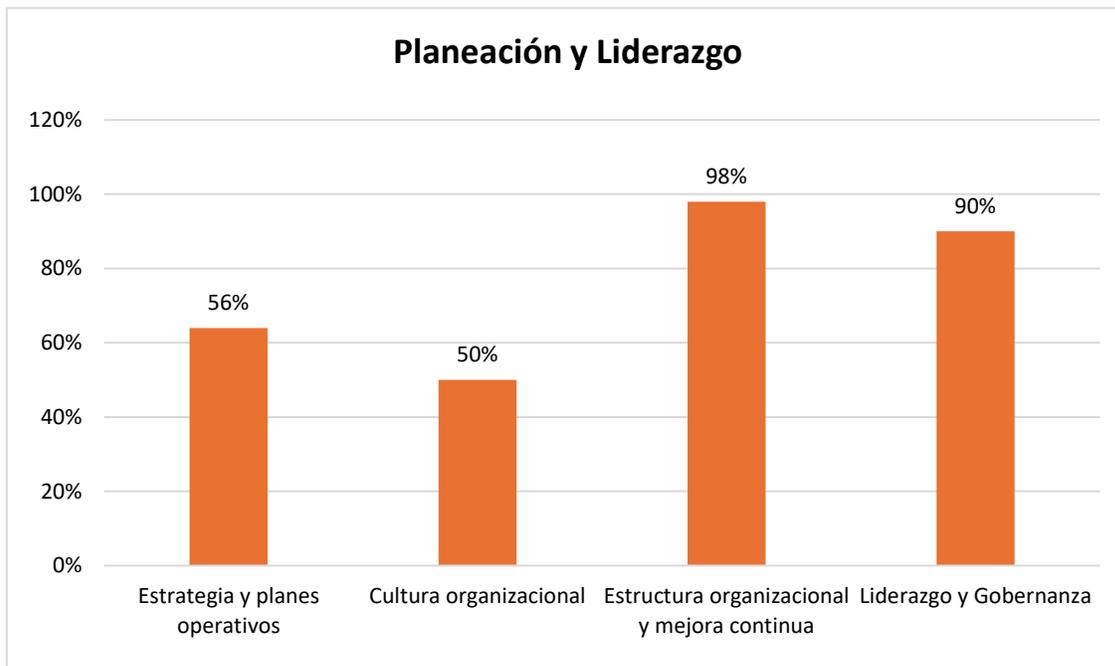
PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Estrategia y planes operativos	2.3	56%
Cultura organizacional	2	50%
Estructura organizacional y mejora continua	3.9	98%
Liderazgo y Gobernanza	3.6	90%
Puntaje Ponderado	3.0	74%

Tabla 1 resultados planeación y liderazgo



Gráfica 1 resultados planeación y liderazgo



Gráfica 2 resultados planeación y liderazgo

Como se puede observar, el eje de Planeación y Liderazgo considerado en el instrumento OCA alcanza un puntaje de 3.0 sobre 4, equivalente a un 74%, ponderando los cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta total cumplimiento es la relativa a la Estructura Organizacional y Mejora Continua, con 3.9 puntos (98%). También Liderazgo y Gobernanza alcanza un alto valor, con 3.6 puntos (90%). **En tanto las áreas donde se necesita fortalecer la organización son Estrategia y Planes Operativos, porque alcanza un puntaje de 2.6 (56%) y sobre todo Cultura Organizacional, con 2 puntos (50%).**

1.1. ESTRATEGIA Y PLANES OPERATIVOS

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con una capacidad intermedia de planeación estratégica y de planes operativos (nivel 2.6 de 4).

- Cuenta con Misión, Visión y Valores, los cuales están actualizados y son del conocimiento de las personas que integran la organización.

Misión

Somos una organización que promueve la prevención y la atención multidisciplinaria de las violencias de género en busca de garantizar los derechos humanos de las mujeres y sus familias proporcionando servicios oportunos para el fortalecimiento personal.

Visión

Mujeres con libre autodeterminación construyendo su proyecto de vida que inciden en la cultura de paz de su entorno.

Valores

Igualdad Sustantiva

Congruencia

Profesionalización

Vocación

Fuente: Planeación Estratégica 2024

- Los objetivos estratégicos, vinculados a la Misión están en etapa de diseño, no están bien establecidos y se encuentran dispersos entre los distintos proyectos. Asimismo, no han sido socializados a todas a toda la organización.
- Cuentan con algunos análisis del entorno político y las necesidades de los grupos de interés, pero es necesario documentarlos y fortalecer la metodología con la cual los realizan. Derivado del trabajo y de su perfil profesional, algunas integrantes de la organización sí cuentan con un análisis profundo del contexto, pero éste es adquirido de manera informal, dispersa y poco documentada. Asimismo, no cuentan con la práctica de socializar al interior de la organización algunos elementos de estos análisis.
- El marco normativo aplicable a los proyectos de la organización se analiza de manera sistemática y se documenta, lo cual permite que la organización aplique de manera actualizada la normatividad vigente.
- La organización cuenta con un plan estratégico (Planeación Estratégica 2024) que está documentado, ha sido elaborado con una metodología pertinente, se aplica por la organización y cuenta con evidencias de socialización, sin embargo, se desconoce la participación de las áreas en su elaboración y aprobación, así como el alcance que tiene su socialización al conjunto de la organización. Asimismo, este plan estratégico está redactado de manera muy general y requiere de mayor trabajo específico para poder guiar de forma estratégica el trabajo de la organización.
- Actualmente la organización opera bajo el esquema de proyectos, por lo cual no da seguimiento al programa operativo anual, el cual está elaborado de manera muy general y no está actualizado.
- Derivado al funcionamiento de la organización por proyecto, no cuenta con una matriz general de indicadores de resultados que contribuya a la toma oportuna de decisiones.

Recomendaciones

- Generar objetivos estratégicos vinculados a la misión de la organización.
- Realizar de manera sistemática análisis del entorno político en el que opera la organización y necesidades de sus grupos de interés, con una metodología adecuada y que lleve a su documentación, así como socializar los resultados en las distintas áreas de la organización.
- Integrar en un documento el análisis del marco normativo aplicable a cada uno de los programas.
- Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en el que el equipo discuta y defina un plan estratégico a tres años alineado a la Misión y objetivos de la organización.
- 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.
- Definir una matriz de indicadores de resultados para medir el cumplimiento de metas y guiar la toma de decisiones institucionales.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Básica relativa a su cultura organizacional (Nivel 2 de 4)

- Se promueve el cuidado y la seguridad del personal operativo que trabaja en la organización, así como de las personas usuarias, lo cual se asienta en el Protocolo de Seguridad para Personal Operativo, Usuarías (os) e Instalaciones Del Centro De Intervención En Crisis Alma Calma A.C, el cual está principalmente orientado a la protección de personal que brinda intervención en crisis, aunque contiene otras indicaciones de seguridad en caso de incendios o necesidad de evacuación, por ejemplo. Sin embargo, no se cuenta con un plan de seguridad integral que incluya todos los tipos de trabajos y riesgos de trabajo a que puede enfrentarse el personal.
- Se promueve el bienestar y la calidad de vida de las personas, aunque no se cuenta con seguridad social ni con mecanismos institucionalizados que garanticen la atención a la salud y la regulación de otros aspectos como el teletrabajo, la flexibilidad horaria y la corresponsabilidad en los cuidados.
- Se promueve la conservación de los recursos materiales de la organización, aunque no se cuenta con un mecanismo que incluya incentivos y sanciones para un mejor uso.
- No cuenta con mecanismos de adaptación de la organización a posibles cambios internos y externos.

Recomendaciones

- Desarrollar un plan de seguridad integral, que incluya el trabajo en campo, así como un conjunto más amplio de tipos de trabajo y riesgos.
- Promover la institucionalización de medidas para mejorar la calidad de vida de las personas, como políticas de cuidados, flexibilización de horarios, trabajo desde casa, entre otros.
- Mejorar la comunicación con el equipo respecto a sus necesidades de salud y seguridad.

- Establecer mecanismos para la conservación de los recursos físicos de la organización.
- Definir mecanismos de adaptación de la organización a posibles cambios internos y externos.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA CONTINUA

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Fuerte respecto de la Estructura Organizacional y Mejora Continua (Nivel 4 de 4).

- La estructura de la organización está parcialmente alineada con la planeación estratégica y las expectativas organizacionales, sin embargo, la alineación principal es con los Programas y Servicios que se brindan.
- Se cuenta con personal suficiente para realizar las tareas sustantivas de la organización, de acuerdo con los recursos disponibles: Una directora, una persona en procuración de fondos, 9 trabajadoras sociales, 5 psicólogas, 5 de personal jurídico, 3 personas en sistematización, 4 coordinadoras, 1 comunicólogo y 1 contadora. Lo cual le permite llevar a cabo el trabajo de forma adecuada. Sin embargo, sería recomendable contar con personal para un área de desarrollo organizacional, que planee, de seguimiento y evalúe las acciones, además de sistematizarlas y promover el aprendizaje.
- Están adecuadamente separadas las funciones administrativas de las operativas/técnicas. Existe un área exclusiva de Administración y Contaduría, y el resto de las áreas son exclusivamente para llevar el trabajo

operativo y técnico: Sistematización, Comunicación y Medios, Módulos de Atención Psicológica, Área de Prevención y Área de Servicio Social y Voluntariado.

- Se fomenta adecuadamente la cooperación entre las distintas áreas de la organización lo cual permite alinear el trabajo conjunto a la obtención de resultados.
- Se informa de manera sistemática a las personas del equipo sobre las metas, planes de acción y el cumplimiento progresivo de las metas.
- Se realizan actividades con personas de los diferentes niveles de la organización para diseñar estrategias de mejora continua, aunque se reconoce que falta robustecer la metodología de trabajo.

Recomendaciones

- Revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica.
- Establecer por escrito la separación de funciones operativa/técnicas y administrativas.
- Definir mecanismos de colaboración entre áreas y darlos a conocer al equipo.
- Socializar entre el equipo metas, planes de acción y el cumplimiento de objetivos.
- Planear sesiones de trabajo con el equipo para diseñar estrategias de mejora continua.

1.4. LIDERAZGO Y GOBERNANZA

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Fuerte respecto de Liderazgo y Gobernanza (Nivel 4 de 4).

- De acuerdo con el Acta Constitutiva, 4 personas integran el Consejo Directivo de Alma Calma, las cuales participan en la revisión de la Misión y Visión, con una metodología que permite la revisión y toma de decisiones.
- Actualmente el Consejo Directivo está integrado por 4 mujeres, lo cual responde a la materia de trabajo de la organización, pero próximamente ingresarán dos hombres, lo cual favorecerá la inclusión de una mirada masculina, que puede enriquecer la perspectiva.
- El Consejo Directivo es independiente de la estructura operativa de la organización.
- El Consejo Directivo está integrado por miembros de diversas áreas de experiencia.
- Están documentadas y se siguen funciones, responsabilidades y periodicidad de reuniones del Consejo Directivo.

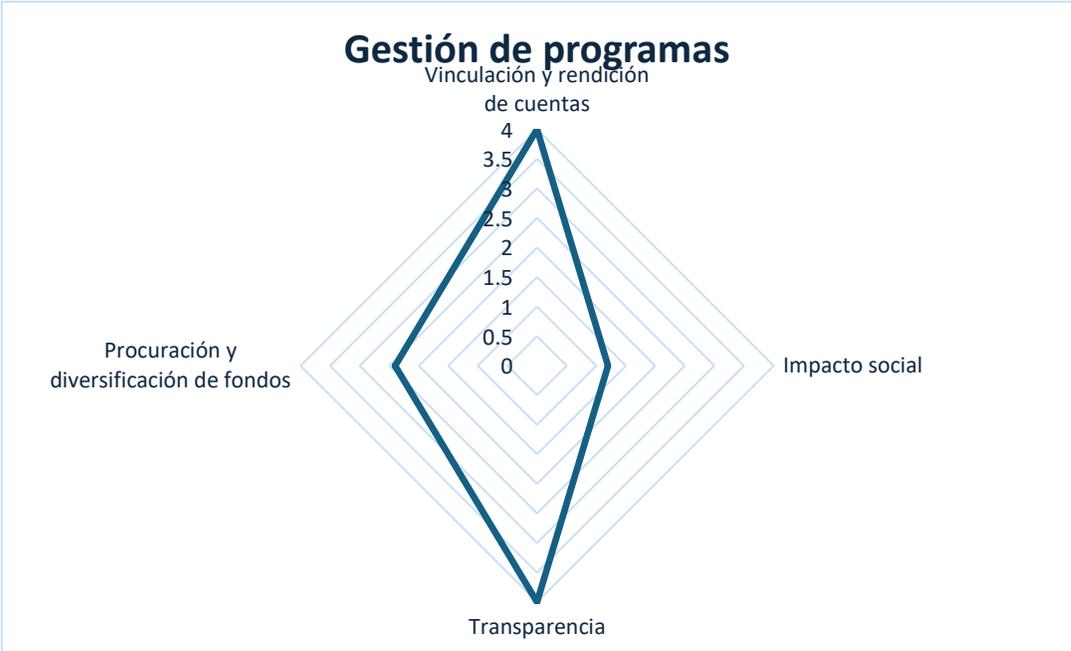
Recomendaciones

- Definir por escrito el rol del Consejo Directivo en la revisión de la Misión y Visión de la organización.
- Impulsar acciones para que el Consejo Directivo documente y garantice la igualdad de género en cuanto a representación, voz y voto de mujeres y hombres.
- Tomar medidas para que el Consejo Directivo funcione de manera independiente a la estructura organizacional y ese principio quede establecido por escrito.
- Establecer por escrito los criterios de integración del Consejo Directivo, de manera que esté integrado por personas de diversas áreas de experiencia relevantes a los objetivos de la organización.
- Definir por escrito las funciones, responsabilidades y periodicidad de las reuniones del Consejo Directivo.

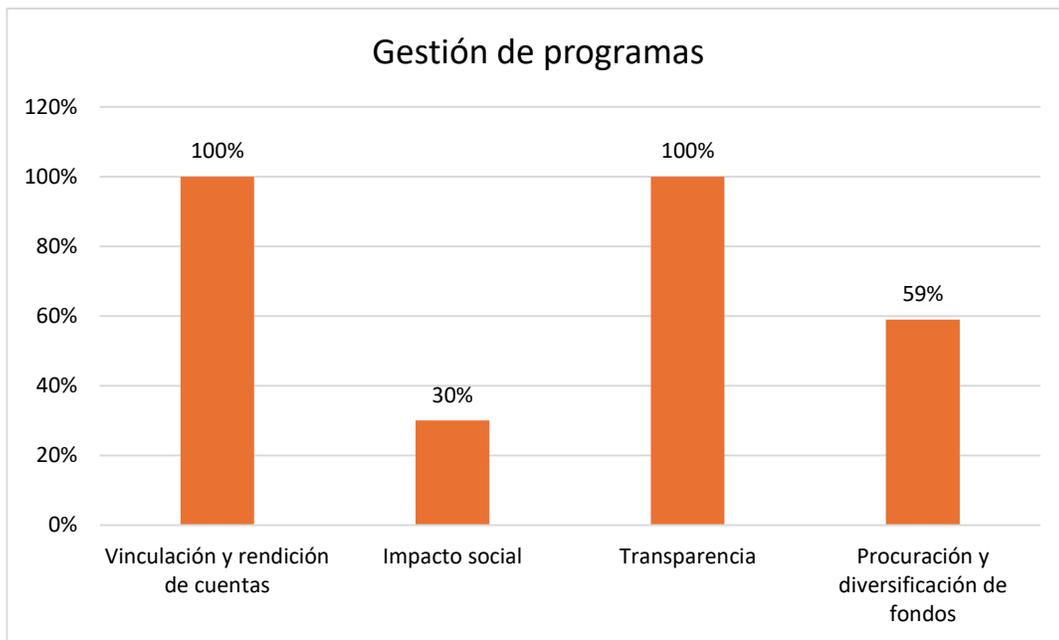
2. GESTIÓN DE PROGRAMAS

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Vinculación y rendición de cuentas	4	100%
Impacto social	1.2	30%
Transparencia	4	100%
Procuración y diversificación de fondos	2.4	59%
Puntaje Ponderado	2.6	65%

Tabla 1 resultados gestión de programas



Gráfica 1 resultados gestión de programas



Gráfica 2 resultados gestión de programas

En el caso del Eje relativo a la Gestión de Programas, logra un puntaje de 2.6 sobre 4, equivalente a un 65%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. Son dos las que presentan un total cumplimiento, Transparencia y Vinculación y Rendición de Cuentas. Procuración y Diversificación de Fondos alcanza un 2 valor de 4 en puntaje (59%), En tanto en franco contraste con las 3 señaladas, la subdimensión de Impacto Social solo alcanza valores de 1.2 puntos (30%).

2.1 VINCULACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad Fuerte respecto de Vinculación y Rendición de Cuentas (Nivel 4 de 4 / 100%).

- La organización presenta informes periódicos a sus financiadores, donde muestra evidencia de las actividades realizadas, los resultados y el manejo de los recursos.
- En la página oficial de la organización se muestran los servicios que brinda, así como los informes anuales de los últimos 5 años a la población en general. No obstante, se podrían fortalecer los mecanismos de difusión a través de estrategias en redes sociales u otras que se consideren pertinentes para aumentar el alcance a toda la población objetivo.
- Los mecanismos documentados para contar con retroalimentación de la ciudadanía atendida por la organización son encuestas de satisfacción que se aplican de manera esporádica y, principalmente, llamadas de seguimiento que realiza el personal, de acuerdo con lo comentado en campo; sin embargo, falta establecer mecanismos formales y periódicos para recabar, sistematizar y utilizar estratégicamente la visión de la ciudadanía sobre los programas y servicios que brinda la organización.

Recomendaciones

- Ampliar y fortalecer vías de comunicación con la población objetivo para informarles sobre los hallazgos de los programas.

- Establecer mecanismos formales y periódicos para recabar, sistematizar y utilizar estratégicamente la visión de la ciudadanía sobre los programas y servicios que brinda la organización.

2.2. IMPACTO SOCIAL

Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad Baja respecto de Impacto Social (Nivel 1.2 de 4 / 30%).

- La organización pertenece a algunas redes locales (estatales y municipales):
 - Proyecto Integral Conjunto Estratégico (PICE focalizado), ámbito local.
 - Comité de Prevención y Atención a la Violencia Familiar y de Género, ámbito municipal.
 - Consejo de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, (Coprev), ámbito municipal.
 - Red de Cohesión y Participación Social, 1,2,3, por Mí y por Mi Comunidad, A.C., ámbito estatal.
 - Consejo Estatal para la Prevención, Combate y Erradicación de la Trata de Personas y,
 - Protección, Atención y Asistencia a las Víctimas, ámbito estatal.

Lo cual le ha servido para promover la incidencia, generar visibilidad, y acreditarse ante la organización Confío Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C., lo cual ha derivado en el acceso a recursos, no obstante, falta elaborar un plan que establezca claramente de qué manera

la participación en redes locales puede derivar en beneficios concretos como acceder a mejores prácticas, donantes u oportunidades de articulación.

- De acuerdo con lo señalado en campo, la organización pertenece a redes nacionales de alerta de género y otras relacionadas con violencia de género y feminicidios, sin embargo, el equipo consultor no encontró evidencia de que ello esté documentado. Cabe señalar que la Presidenta del Consejo Directivo pertenece a varias redes nacionales, además de haber sido Consejera del Consejo Social del Instituto Nacional de las Mujeres en periodos anteriores y asesora metodológica del Observatorio electoral de la participación política de las mujeres de Chihuahua, lo cual le ha dado visibilidad a Alma Calma al ser representada por ella.

Recomendaciones

- Generar por escrito un plan de alianzas que establezca criterios, objetivos y metas.
- Definir las características de la participación de la organización en alianzas bilaterales y redes locales y nacionales.

2.3. TRANSPARENCIA

Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad Fuerte respecto de Transparencia (Nivel 4 de 4 / 100%).

- La organización en su página cuenta con aviso de privacidad sintético y extendido de manera descargable, el cual define criterios para determinar qué información es pública frente a la que es reservada; estos criterios son públicos y están implementados adecuadamente.
- La organización cumple con todas sus obligaciones en materia de transparencia.
- La información en su portal de internet es accesible para la población objetivo, ahí vienen los servicios que brinda organización, la manera en que puede ser contactada y la localización geográfica de donde los brinda, así como informes anuales de los últimos 5 años con información acerca de qué proyectos se llevaron a cabo, cuáles fueron sus resultados y qué presupuesto se ejerció.

Recomendaciones

- Ampliar en su portal de internet y redes sociales la información sobre programas y servicios que brinda la organización y que sea accesible a la población objetivo.

2.4. PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Básica respecto de Procuración y diversificación de fondos (Nivel 2.4 de 4 / 59%).

- Existe un plan de procuración de fondos que, en la práctica, se sigue y actualiza adecuadamente y, aunque se evalúa anualmente, la organización reconoce la necesidad de valorar con mayor precisión sus resultados, para poder implementar medidas más eficaces dentro del mencionado plan para diversificar y ampliar los mecanismos de procuración.
- La organización cuenta con más de dos fuentes de financiamiento, sin embargo, no son suficientes, pues, si bien ha podido llevar a cabo sus proyectos presupuestados en el año de manera constante, no han dejado de pagar la nómina a tiempo ni de cubrir sus gastos operativos y pocas veces han tenido problemas de flujo de efectivo, sí ha pasado dificultades para cubrir los requisitos de coinversión en proyectos que así lo solicitan, como es el caso de sus principales financiadores.
- La organización no cuenta con un fondo patrimonial equivalente a, por lo menos, un año de operación.

Recomendaciones

- Desarrollar un plan de sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.
- Generar un plan de procuración de fondos que permita diversificar fuentes de financiamiento y pueda ser periódicamente evaluado y actualizado.
- Definir acciones para ampliar las fuentes de financiamiento de la organización.
- Establecer mecanismos para generar un fondo patrimonial equivalente a al menos un año de operación de la organización.

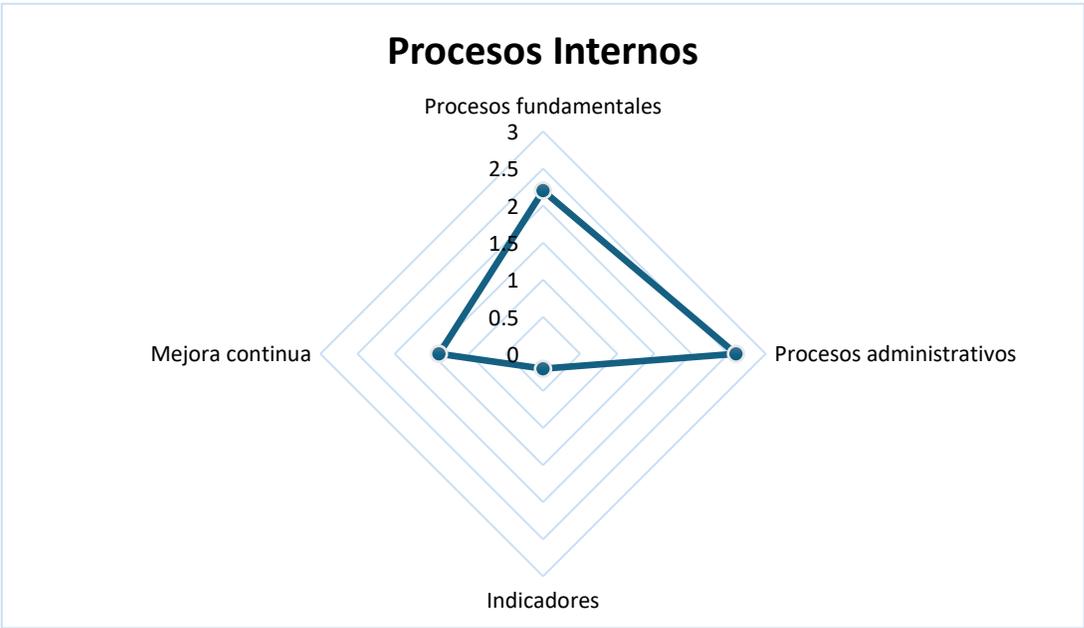
- Asignar a una persona especializada exclusivamente dedicada a diseñar y ejecutar estrategias para la procuración de fondos para la organización.



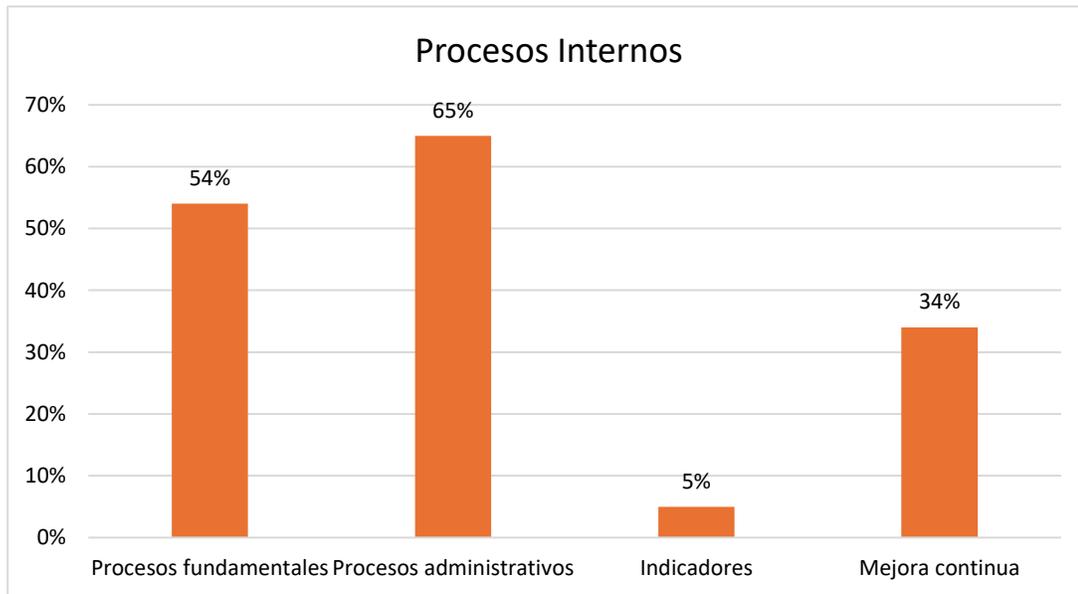
PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Procesos fundamentales	2.2	54%
Procesos administrativos	2.6	65%
Indicadores	0.2	5%
Mejora continua	1.4	34%
Puntaje Ponderado	1.5	38%

Tabla 1 resultados procesos de la organización



Gráfica 1 resultados de procesos de la organización



Gráfica 2 resultados de procesos de la organización

En cuanto al eje de Procesos de la Organización, tiene un puntaje de 1.5 sobre 4, lo que equivale a solo un 38%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta el más alto cumplimiento es la relativa a la Procesos Administrativos, con un puntaje de 2.6 (65%). **Procesos Fundamentales logra un puntaje de 2.2 (54%), en tanto Mejora Continua alcanza solo logra 1.4 puntos (34%) y la subdimensión de Indicadores solo 0.2 puntos (5%).** En ese sentido, estas dos últimas requieren una intervención importante por parte de la organización, a fin de subsanar una de sus áreas más débiles.

2.5. PROCESOS FUNDAMENTALES

Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad Básica respecto de Procesos Fundamentales (Nivel 2.2 de 4 / 54%).

- La organización no ha mapeado los procesos organizacionales para identificar los más importantes.
- Podemos dividir en 2 rubros los procesos fundamentales de la organización: los de índole interno organizacional y los que tienen que ver con la atención que brindan a su población beneficiaria, en ese sentido, se puede observar que la organización ha mapeado procesos de atención, los cuales se enuncian en informes de fortalecimiento por proyecto que han llevado a cabo y en manuales operativos, no obstante, falta mapear plenamente los procesos fundamentales del ámbito interno de la organización.
- Los procedimientos documentados que existen sí son difundidos entre todo el personal de manera periódica, aunque no se encontró evidencia que indique que el personal se apropie adecuadamente de estos.
- Todos los procesos críticos existentes cuentan con personas responsables para su desarrollo.
- Se utilizan hojas de cálculo en formato Excel para dar seguimiento a los proyectos, sin embargo, no existe un sistema para automatizar procesos internos.

- Solo los procesos vinculados a proyectos son sujetos a medición y evaluación de eficacia.

Recomendaciones

- Mapear y analizar los procesos organizacionales fundamentales.
- Documentar la totalidad de los procesos organizacionales fundamentales.
- Diseñar estrategias para que el equipo conozca y se apropie de los manuales de la organización y sus políticas.
- Analizar las posibilidades de incorporar diferentes herramientas tecnológicas para automatizar procesos organizacionales internos.
- Generar mecanismos para difundir entre el equipo los procesos críticos.
- Establecer un mecanismo de evaluación anual del funcionamiento y eficacia de los procesos organizacionales.

2.6. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Intermedia respecto de Procesos Administrativos (Nivel 2.6 de 4 / 65%).

- Aunque dentro de las funciones de la organización ocasionalmente existen traslados para realizar visitas en campo, no existen políticas o procedimientos al respecto que estén documentadas y formalizadas.
- Existe un documento actualizado denominado Políticas de aprobación de gastos, el cual contiene los lineamientos y los procedimientos generales y específicos para que el personal administrativo correspondiente realice adquisiciones y gastos corrientes de la organización.
- Existe un protocolo de seguridad para personal operativo, usuarias(os) e instalaciones de la organización, el cual contiene un plan de protección civil que detalla cómo actuar en caso de algún siniestro, es vigente y no requiere modificación.

Recomendaciones

- Establecer por escrito políticas y procedimientos de traslado y elaborar mecanismo para asegurar su cumplimiento.

2.7. INDICADORES

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Baja respecto de Indicadores (Nivel 0.2 de 4 / 5%).

- La organización no ha definido indicadores de desempeño institucional que le permitan verificar el cumplimiento de metas.

Recomendaciones

- Establecer indicadores para medir el desempeño institucional. Los indicadores deberán de incluir el procedimiento de la medición, la periodicidad, los valores deseados y los criterios de incumplimiento.
- Definir un área o persona responsable del proceso de análisis de indicadores.
- Desarrollar formatos de evaluación mensual y reuniones de retroalimentación de los resultados.
- Automatizar indicadores en los casos en los que sea posible.

2.8. MEJORA CONTINUA

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Baja respecto de Mejora Continua (Nivel 1.4 de 4 / 34%).

- De acuerdo con lo expresado en el Taller con las personas integrantes de la organización, se identifican comparativos de otras buenas prácticas que sirven de referencia a la organización, pero no se documentan ni se expresan en metas.
- Esporádicamente tienen reuniones y retiros de trabajo donde se busca identificar áreas de oportunidad e implementar soluciones, no obstante, no cuentan con una metodología robusta y documentada que sirva para medir cumplimiento y avances.

- Asimismo, tienen definidos estándares de calidad, como parte de su manual de operaciones y sus protocolos de trabajo social, sin embargo, no está definido un mecanismo de medición documentado.

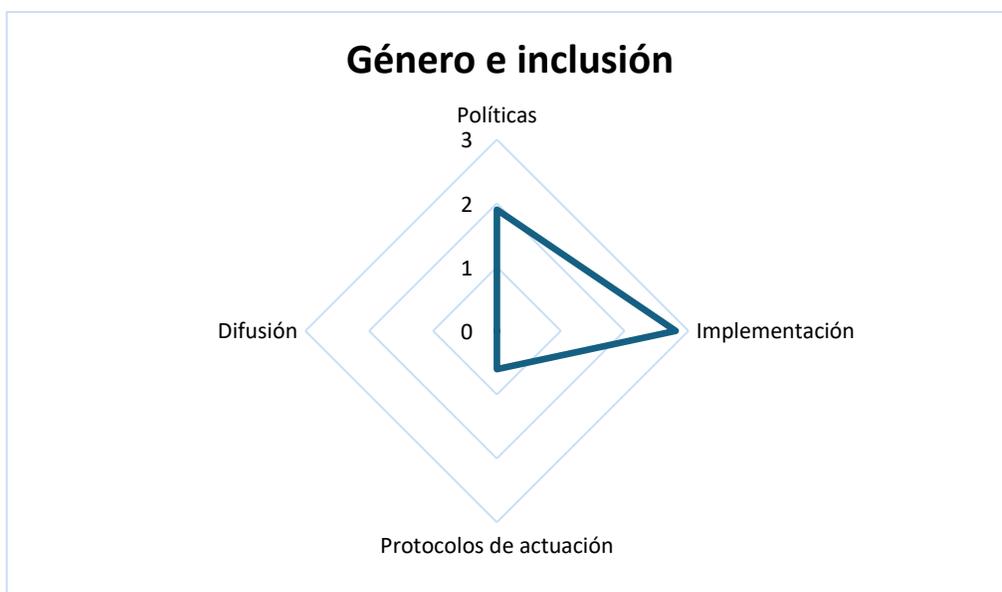
Recomendaciones

- Integrar por escrito las buenas prácticas de otras organizaciones e instituciones que sirven de referencia a la organización en cada una de sus áreas y líneas de trabajo.
- Implementar acciones/reuniones de mejora continua que incluyan mecanismos para la identificación de áreas de oportunidad, su análisis y la implementación y monitoreo de estrategias de solución.
- Definir e Implementar mecanismos que permitan alcanzar estándares de eficiencia, eficacia y calidad de la atención de la población objetivo.

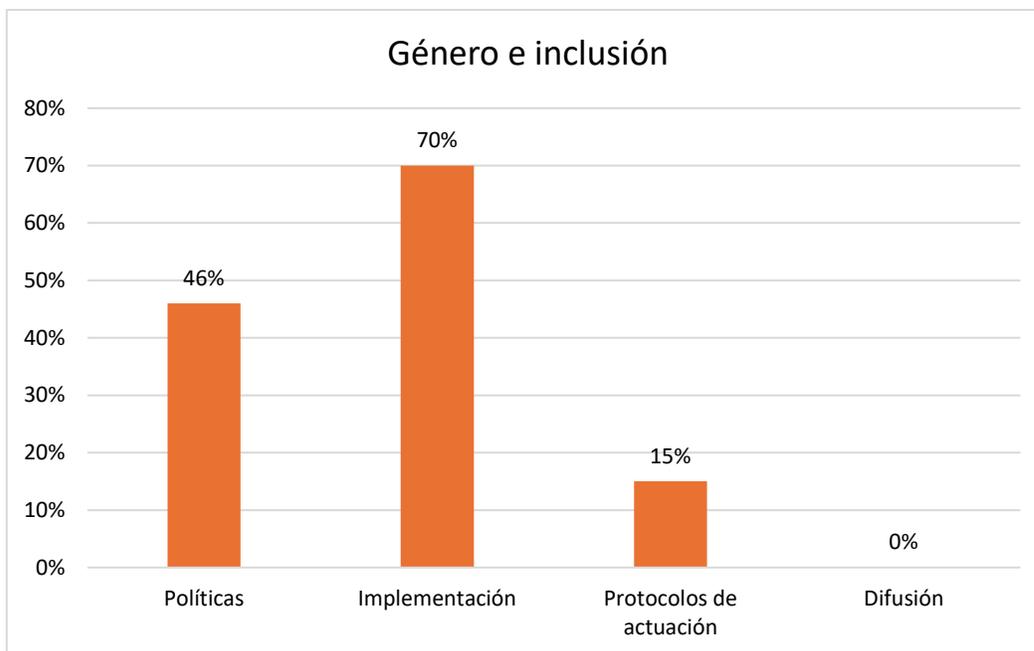
3. GÉNERO E INCLUSIÓN

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Políticas	1.9	46%
Implementación	2.8	70%
Protocolos de actuación	0.6	15%
Difusión	0	0%
Puntaje Ponderado	1.5	38%

Tabla 1 resultados de género e inclusión



Gráfica 1 resultados de género e inclusión



Gráfica 2 resultados de género e inclusión

El eje de Género e Inclusión es el que presenta un valor casi igual al eje de Procesos Internos, pues presenta un puntaje de 1.5 sobre 4, lo que equivale a solo un 38%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta el más alto cumplimiento es la relativa a la Implementación, con un puntaje de 2.8 (70%). Políticas logra un puntaje de 1.9 (46%), en tanto Protocolos de Actuación solo logra 0.6 puntos (15%) y destaca la subdimensión de Difusión porque no obtienen punto alguno, por lo que se requiere priorizar su atención a fin de subsanar sus carencias.

3.2. POLÍTICAS

Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad Básica respecto de Políticas de Género e Inclusión (Nivel 1.9 de 4 / 46%).

- Cuentan con un organigrama que responde a la atención de un problema de género, como es la violencia en contra de las mujeres, por lo cual desde su integración las personas que ocupan los puestos de decisión son mujeres y está contemplada la perspectiva de género.
- Como fue señalado anteriormente, todas las personas que ocupan puestos de decisión son mujeres, aunque no se encontró evidencia de que existan mecanismos institucionalizados para asegurar la igualdad de hombres y mujeres en la ocupación de puestos de toma de decisiones. Esto obedece a la naturaleza del trabajo de la organización, por lo cual es clara la necesidad de que sean las mujeres quienes estén ocupando esos puestos.
- Se carece de una política o plan de igualdad de oportunidades y no discriminación, aunque se reconoce la importancia de esta, la organización no cuenta con ella.
- De igual forma, al no haber una política de igualdad, se carece de procedimientos que estén implementándose para garantizar la aplicación de una política de género, inclusión y no discriminación.
- De acuerdo con la visión de las personas que participaron en el taller, se promueven prácticas de igualdad laboral y no discriminación en las distintas

áreas de la organización, no obstante, no se encontró material documental que permita identificar estas prácticas, así como no hay evidencia de que estén institucionalizadas.

Recomendaciones

- Desarrollar una política de igualdad de género, inclusión y no discriminación.
- Establecer por escrito mecanismos para monitorear la implementación de la política de igualdad de género, inclusión y no discriminación.
- Establecer mecanismos de selección de personal que consideren la situación personal, la desigualdad de condiciones y que promuevan la equidad de género y la no discriminación.
- Elaborar, documentar y aplicar políticas para promover la igualdad laboral y no discriminación en las diferentes áreas y tareas de la organización

3.3. IMPLEMENTACIÓN

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Intermedia relativa a la implementación de la perspectiva de género (Nivel 2.8 de 4/70%)

- Si bien uno de los valores de la organización es la perspectiva de género y en el taller comentan que existen políticas para la transversalización de la PG, no

se contó con evidencia documental de la política y metodología para la transversalización de la PG en la organización.

- La organización cuenta con criterios de género en los objetivos y acciones.
- En general se emplea lenguaje incluyente en las comunicaciones internas y externas, aunque puede mejorar, pues en algunas comunicaciones escriben algunas frases en masculino universal.
- Se contó con evidencia de que se imparten capacitaciones sobre perspectiva de género, principalmente en la capacitación de inducción del personal, aunque no hay evidencia documental de la existencia de un programa de capacitación específico sobre género e igualdad laboral.

Recomendaciones

- Desarrollar una política escrita para transversalizar la perspectiva de género de acuerdo con estándares internacionales, que cuente con un planteamiento metodológico que la permita operacionalizar.
- Revisar que los objetivos estratégicos y acciones de la organización consideran criterios de género, inclusión y no discriminación.
- Revisar sistemáticamente que se incorpore el lenguaje incluyente a las comunicaciones internas y externas.
- Establecer sesiones periódicas de reflexión para abordar la perspectiva de género y la igualdad laboral.

3.4. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Baja respecto de Protocolos de Actuación (Nivel 0.6 de 4 / 15%).

- La organización no ha definido protocolos para prevenir y actuar ante el acoso, el hostigamiento sexual y la discriminación en el ámbito laboral interno de la organización, aunque los consideran importantes.
- Ante esta ausencia, la organización tampoco cuenta con mecanismos para supervisar el cumplimiento de dichos protocolos.

Recomendaciones

- Generar protocolos de actuación escritos para prevenir el acoso y el hostigamiento sexual que incluyan criterios de incumplimiento, sanciones claras y cursos de acción a seguir.
- Generar un protocolo de actuación para prevenir la discriminación que considere criterios de incumplimiento, sanciones y cursos de acción a seguir.
- Definir por escrito mecanismos para supervisar el cumplimiento de protocolos de actuación desde una perspectiva de género y un enfoque de inclusión.

3.5. DIFUSIÓN

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Baja respecto de Difusión de la Política de género e inclusión (Nivel 0 de 4).

- Al no contar con una política formal y escrita de género e inclusión en el ámbito organizacional interno de la Organización, esta no se ha presentado de manera impresa ni digital, así como no se han desarrollado actividades para verificar su conocimiento y aplicación.

Recomendaciones

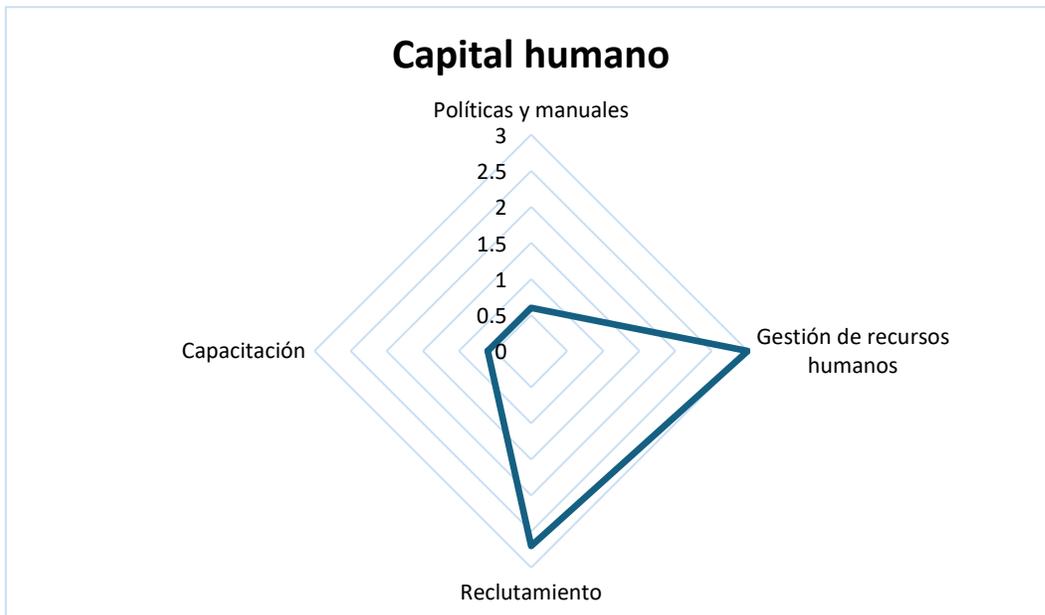
- Elaborar y difundir entre el equipo la política de género e inclusión de forma digital o impresa.
- Organizar actividades para verificar el conocimiento y aplicación de la política de género y o discriminación en todos los niveles de la organización.

CAPITAL HUMANO

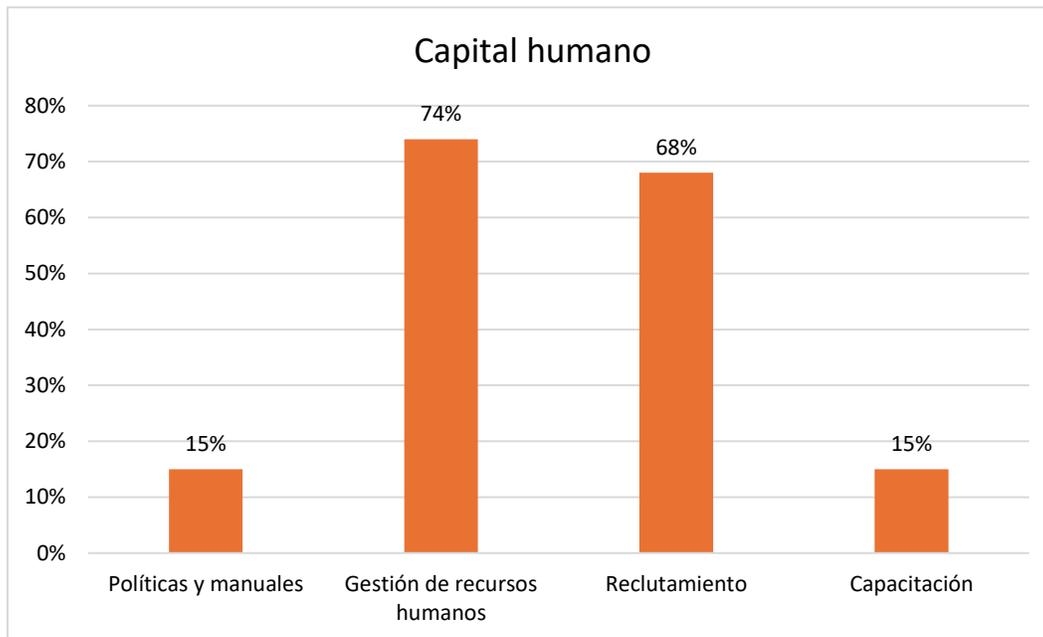
3.6. POLÍTICAS Y MANUALES

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Políticas y manuales	0.6	15%
Gestión de recursos humanos	3.0	74%
Reclutamiento	2.7	68%
Capacitación	0.6	15%
Puntaje Ponderado	1.7	43%

Tabla 1 resultados de capital humano



Gráfica 1 resultados de capital humano



Gráfica 2 resultados de capital humano

También el eje de Capital Humano e Inclusión presenta un valor casi igual al eje de Procesos Internos (1.4) y al de Género e Inclusión (1.5), con 1.7 puntos sobre 4, lo que equivale a solo un 43%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. Son dos las subdimensiones que presentan un nivel de cumplimiento medio alto, Gestión de Recursos Humanos y Reclutamiento, con valores de 3 puntos (74%) y 2.7 puntos (68%), respectivamente. En contraste, las subdimensiones de Políticas y Manuales, el más alto cumplimiento es la relativa a la Implementación, por un lado, y Capacitación, por otro lado, logran valores iguales de 1.6 puntos (15%), por lo que requieren especial atención para subsanar los bajos estándares que alcanzan, conforme a esta metodología.

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Baja respecto de Políticas y Manuales (Nivel 0.6 de 4 / 15%).

- No se encontró evidencia de que la organización cuente con un código de conducta a nivel institucional o una política específica para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización. Existe un reglamento interno el cual señala comportamientos básicos de conducta (como dirigirse con respeto y empatía a beneficiarios/as, así como respeto, compañerismo y comunicación activa con compañeros/as, ser puntuales y otros compromisos); también un documento de prevención de conflictos de interés elaborado por la propia organización, así como manuales operativos de proyectos que pueden contener principios transversales. Sin embargo, no constituyen como tal un código de conducta institucional, que sea más completo, que defina un enfoque de género alineado con los principios de la institución, ni define mecanismos claros para validar su cumplimiento.
- No existe por consiguiente un mecanismo documentado para supervisar código de conducta alguno.
- Aunque solo existen a nivel de proyectos lineamientos o acciones documentadas para garantizar la calidad en la atención, el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo, estos son promovidos al interior de la organización por el personal, desde el consejo directivo hacia el equipo operativo, de acuerdo con los testimonios recabados en taller, así como en concordancia con los objetivos y la misión y visión de la organización. No obstante, no se contó con evidencias de esto.

Recomendaciones

- Elaborar un código de conducta o una política para identificar el comportamiento contrario a la ética de la organización.
- Establecer mecanismos para supervisar el código de conducta.
- Incluir en el código de ética lineamientos para garantizar la calidad de la atención y el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo.

3.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Intermedia** respecto de Gestión de Recursos Humanos (Nivel 3 de 4 / 74%).

- Aunque no existe una política a nivel institucional de administración de personal, existen organigramas donde están definidos los perfiles de los puestos, asimismo, cada que se abre un puesto, se elaboran convocatorias que definen perfil, sueldo y método de pago, lo cual también está contenido en los contratos que cada persona celebra con la organización cuando ingresa a laborar.
- En el Reglamento interno de trabajo, se establece como compromiso de Alma Calma los siguientes estímulos y prestaciones:
 - Ofrecer capacitación sin costo.
 - Día de cumpleaños que sea laboral, se dará inhábil.

- Se tiene derecho a 4 faltas al año con goce de sueldo siempre cuando haya previa justificación, la 5ta falta se descontará de su sueldo.
- Proporcionar oportunidad de crecimiento según habilidades profesionales y personales.

Se considera que debe desarrollarse más, principalmente el apartado de oportunidad de crecimiento, para que constituya una política escrita que determine exactamente qué estímulos puede brindar la organización a sus trabajadoras/es.

- No existen acciones afirmativas por escrito que impulsen la inclusión, no discriminación y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- En plática de inducción se da a conocer al equipo de nuevo ingreso las políticas de administración de personal de la organización en los términos existentes.
- Se cuenta con un registro histórico que contiene los expedientes del personal.

Recomendaciones

- Establecer por escrito la política de administración del personal y el sistema de pagos.
- Incluir a la política de administración perfiles de cargos, tabulador, horarios de tiempo completo y medio tiempo, y políticas de estímulos salariales y no salariales.
- Incorporar a la política de administración acciones afirmativas que impulsen la inclusión, no discriminación y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

3.8. RECLUTAMIENTO

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Intermedia respecto de Reclutamiento (Nivel 2.7 de 4 / 68%).

- La organización realiza convocatorias públicas de vacantes u ofertas de trabajo a través de su portal y redes sociales.
- No cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva de género que esté documentada.
- No cuenta con políticas de transparencia documentadas en el proceso de selección de aspirantes.
- Los cargos administrativos y financieros están ocupados por personas calificadas con las habilidades requeridas definidos en el organigrama y establecidos en cada convocatoria.
- Existen procedimientos para la selección y gestión de pasantes, personas voluntarias y de servicio social, pero no están documentados.
- No hay procedimientos definidos para cubrir las responsabilidades de una persona que deja un puesto vacante.
- Todas las personas de nuevo ingreso llevan procesos de inducción, los cuales contemplan la presentación de las áreas que componen la organización y las políticas que rigen el trabajo y la convivencia del equipo. En la inducción siempre se presenta la política de igualdad de género y no

discriminación de la organización. Aunque ello no está formalmente documentado.

Recomendaciones

- Incorporar en el proceso de selección de personal la perspectiva de género.
- Incluir en la selección de personal medidas para garantizar la transparencia del proceso.
- Establecer un mecanismo para identificar las habilidades técnicas de las personas en cargos administrativos y financieros, o bien, identificar las necesidades de capacitación del equipo en esos cargos.
- Desarrollar una política formal para la selección y administración de personas voluntarias, que contemple trámites de servicio social y vínculos con universidades.
- Establecer mecanismos para fortalecer compromiso de personas colaboradoras externas.
- Definir por escrito un procedimiento para la salida de una persona del equipo y el traspaso de sus responsabilidades.
- Desarrollar una política de inducción y materiales para introducir a la labor de la organización a una persona de nuevo ingreso.
- Incorporar al proceso de inducción la perspectiva de género.

3.9. CAPACITACIÓN

Situación actual

La Organización muestra una Capacidad Baja respecto de Capacitación (Nivel 0.6 de 4 / 15%).

- Aunque de facto el personal acusa recibir periódicamente capacitaciones relacionadas con sus funciones y los principios y valores de la institución, no cuenta con un plan documentado.
- No hay mecanismos formalmente establecidos para conocer las necesidades de formación del personal.
- Tampoco hay metas establecidas para medir el desempeño individual de las personas colaboradoras.

Recomendaciones

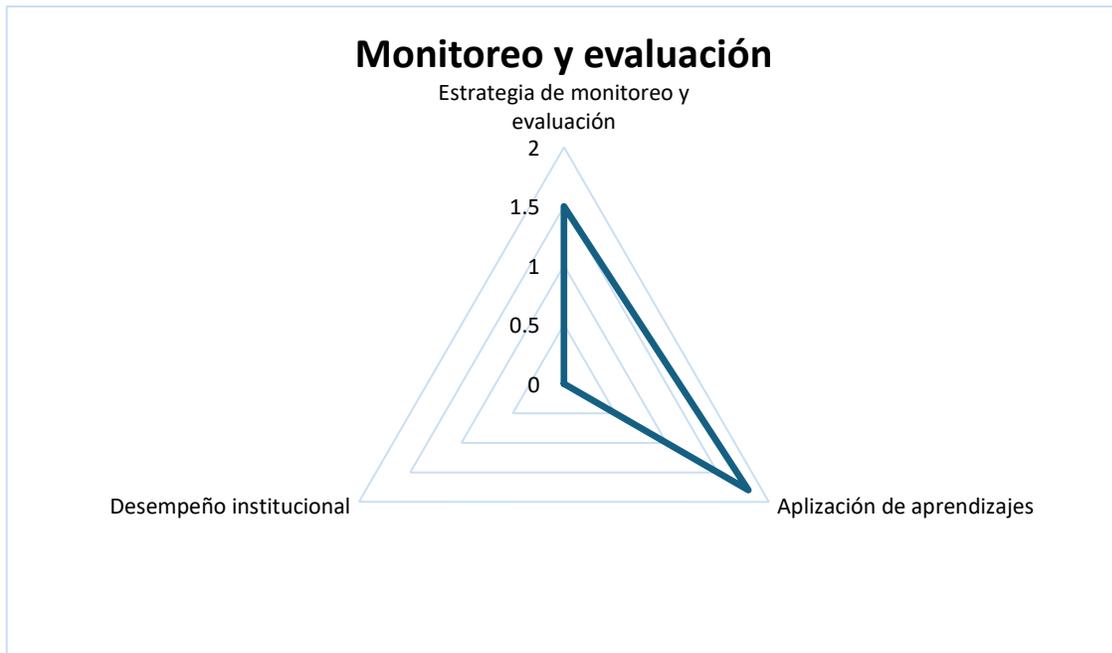
- Desarrollar un plan de capacitaciones alineado a los planes estratégico y operativo de la organización.
- Establecer mecanismos para conocer las necesidades de formación del equipo.
- Establecer indicadores de desempeño individual para medir el cumplimiento de metas y la aportación a programas.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

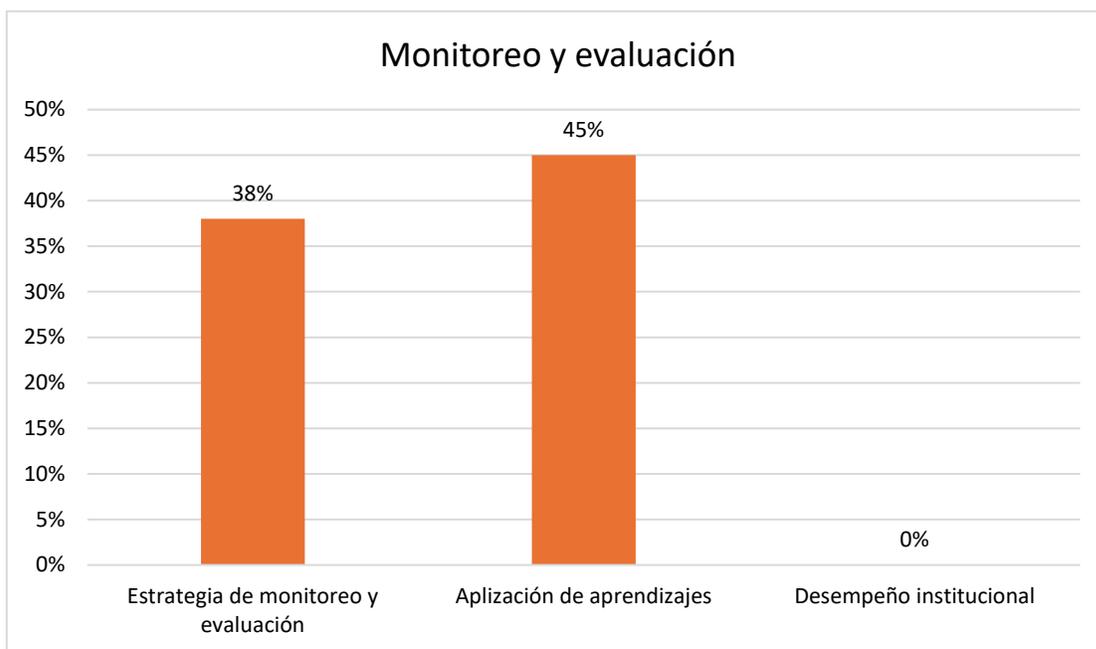
RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Estrategia de monitoreo y evaluación	1.5	38%

Aplicación de aprendizajes	1.8	45%
Desempeño institucional	0.0	0%
Puntaje Ponderado	1.1	29%

Tabla 1 resultados de monitoreo y evaluación



Gráfica 1 resultados de monitoreo y evaluación



Gráfica 2 resultados de monitoreo y evaluación

El eje de Monitoreo y Evaluación es el que presenta los valores más bajos del total de 6 analizados, ya que alcanza el bajo valor de 1.1 puntos sobre 4, lo que equivale a solo un 29%, ponderando las tres subdimensiones que lo componen. La subdimensión de Aplicación de Aprendizaje es la que obtiene el puntaje más alto de las 3 que componen el eje, aunque con un modesto 1.8 puntos (45%). La subdimensión de Estrategia de Monitoreo y Evaluación solo logra 1.5 puntos (38%), en tanto que la de Desempeño Institucional no logra puntaje alguno. Por lo que se precisa dirigir acciones tendientes a fortalecerla sustancialmente.

6.1. ESTRATEGIA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad Baja respecto de Estrategia de Monitoreo y evaluación (1.5 de 4/38%)

- El seguimiento y monitoreo se realiza por proyectos, pero no a nivel institucional.
- Por la razón anterior no cuentan con un Plan de Monitoreo Institucional que contenga línea de base, matas e indicadores alineados a los objetivos institucionales.
- Cuentan con algunos indicadores y metas, los cuales están alineados a los proyectos o programas.
- En relación con la medición de la calidad de servicios y programas, cuentan con referencias de buenas prácticas, las cuales aplican algunas veces.
- Las personas que participaron en el taller señalan que evalúan parcialmente si los programas son replicables, pero no se encontró evidencia documental al respecto.
- De igual forma señalaron en el taller que analizan las escalas en que puede intervenir la organización para llegar a nuevas poblaciones, pero no está documentado.
 - Evalúan informalmente las problemáticas locales y el impacto del trabajo colaborativo, pero no está documentado el resultado de las evaluaciones ni la metodología con la que lo hacen.

Recomendaciones

- Desarrollar un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional, alineado a los objetivos e indicadores de desempeño del plan estratégico.
- Incorporar al plan de monitoreo institucional con líneas base, metas e indicadores.
- Establecer dentro del plan de monitoreo la medición de calidad de los servicios y programas de acuerdo con referencias de buenas prácticas.
- Establecer por escrito un mecanismo de evaluación de los programas para comprobar si son replicables.
- Realizar un análisis por escrito de las escalas en las que puede intervenir la organización con sus diferentes programas.
- Establecer un mecanismo de evaluación de las problemáticas locales y el impacto del trabajo colaborativo desde un enfoque participativo.

6.2. APLICACIÓN DE APRENDIZAJES

Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Baja** respecto de Aplicación de Aprendizajes (1.8 de 4/45%)

- Utilizan algunos de los hallazgos de evaluaciones (realizadas a proyectos) en la toma de decisiones, aunque la práctica no es sistemática ni está

documentada, y puede mejorarse con una adecuada metodología y seguimiento.

- Algunos de los resultados de encuestas o diagnósticos participativos con la población se han utilizado en el diseño de los programas o servicios, pero esto se hace de manera marginal, solo aplicable a algunos programas y por decisión de la persona responsable en turno, es decir, no se hace en cumplimiento de un lineamiento, de manera sistemática y para todos los programas y servicios.
- Se han llegado a generar publicaciones o informes institucionales con hallazgos de evaluaciones a proyectos y programas, pero de manera muy básica, esporádica y no se ha realizado a nivel institucional.
- En taller informaron que se han difundido algunos nuevos estándares de calidad con comunidades de aprendizaje, aunque de manera esporádica, sin embargo, no se cuenta con evidencia documental al respecto.

Recomendaciones

- Definir mecanismos para considerar de manera sistemática los hallazgos de evaluaciones en la toma de decisiones de la organización.
- Establecer metodologías para aplicar diagnósticos participativos a la población objetivo e incorporar su visión al diseño de programas.
- Determinar por escrito la responsabilidad de generar publicaciones o informes a partir de los resultados de evaluaciones.
- Definir mecanismos para que la organización difunda estándares de calidad y distribuir responsabilidades para llevarlo a cabo.

6.3. DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Situación Actual

- La organización muestra una Capacidad Baja respecto de Desempeño Institucional (0 de 4)

- La organización no cuenta con metas de desempeño y plazos de cumplimiento.
- No existe un área o persona especializada para evaluar el cumplimiento de metas de la organización.
- La organización no cuenta con un sistema de evaluación institucional documentado y aplicado.
- La organización no cuenta con un mecanismo para implementar los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones y elaboración de planes de mejora.

Recomendaciones

- Establecer metas de desempeño institucional con plazos de cumplimiento.
- Designar a una persona dentro del equipo encargada del monitoreo y la evaluación.
- Generar un sistema de evaluación de desempeño institucional.
- Desarrollar un plan de mejora de la organización.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)”

A diferencia de la herramienta OCA, que se enfoca en medir las capacidades organizacionales, la herramienta OPI se centra en medir “el desempeño integral de las organizaciones en múltiples áreas de trabajo, tanto en aspectos de corto plazo analizando la Efectividad y Eficiencia, como a largo plazo al analizar la Relevancia y la Sostenibilidad.”⁸ Con ello, permite a las organizaciones “identificar áreas de oportunidad que contribuirán directamente al desempeño de la organización dentro de su entorno operativo”⁹

Conforme a lo planteado por USAID, los dominios que la OPI evalúa son:

1. **EFFECTIVIDAD:** La capacidad de una organización de ejecutar sus programas con alta calidad y de mejorar constantemente las operaciones de sus programas alineadas con su misión y objetivos;
2. **EFICIENCIA:** La capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus actividades de manera consistente, exitosa y rentable;
3. **RELEVANCIA:** La capacidad de una organización de responder a las necesidades reales de sus clientes y beneficiarios, para estar alerta a cualquier cambio que influya en esta capacidad y para alterar su curso de acción y ajustar sus programas mediante procesos de aprendizaje; y

⁸ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Índice de Desempeño Institucional (IDO), marzo de 2021, p. v

⁹ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Desarrollo de capacidades con enfoque sistémico. Ciudad de México, 2020, p.18

4. **SOSTENIBILIDAD:** La capacidad de una organización para asegurarse que sus servicios sean sustentados por un grupo diverso de actores locales y recursos internacionales.

Enseguida se presentan los resultados de Alma Calma en estos rubros.



EFECTIVIDAD

a) RESULTADOS

Los resultados se plantean en esta metodología en los siguientes términos: *organizaciones que miden y analizan resultados a mediano y largo plazo para atender de mejor manera a sus asociados y/o población beneficiaria.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a resultados, de Nivel Básico (nivel 2.0 de 4).

- Alma Calma cuenta un documento en formato hoja de cálculo de Excel¹⁰ en el que define su Propósito, Hipótesis Causal y Resultado Final (objetivo general) a alcanzar con su población objetivo en el caso de un Programa, a saber, *niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual*, lo cual formula bajo el esquema de la Teoría de Cambio. Define un resultado intermedio, actividades y metas que considera necesarias para alcanzarlo en un plazo de tiempo. Cuenta además con indicadores y medios de verificación que le permiten monitorear los avances que se alcancen en ese sentido. Dicho documento también cuenta con algunos parámetros para el monitoreo de los resultados de cada uno de sus centros, a partir de establecer los objetivos a alcanzar, así como las metas, indicadores, medios de verificación y periodicidad en su medición.

¹⁰ "Proyectos Indicadores".

Cabe mencionar que solo se define un Resultado Intermedio, RI/OE1 “*NNA víctimas de violencia sexual que mejoran su salud mental (física, mental relacional) que les favorezca su desarrollo emocional*”, el cual es diferente respecto del que se registra en otras evidencias proporcionadas, como hojas de cálculo en las que se reporta el cumplimiento de metas. Por ejemplo, en otro documento de ese tipo¹¹ se reporta un OE1 diferente “personas que mejoran su autoestima y autoconcepto y libres del círculo de violencia”, pero no se señala nada respecto del enunciado en primer término. Además de que se señala la existencia de otros tres Objetivos Específicos (OE2, OE3, y OE4), pero de ninguno de ellos se aporta más información.

- Sí se da cuenta de esos Objetivos Específicos en otros documentos, pero solo son de reporte de desempeño por trimestre o semestre, por lo que no son en sí un Plan de Monitoreo sino instrumentos como reportes de Monitoreo.

En ese sentido, si bien la organización ha hecho un esfuerzo por definir sus resultados a mediano y largo plazo, no se cuenta con evidencia documental en el que se dé cuenta de la existencia, como tal, de un Plan de Monitoreo donde se justifiquen, sustenten y articulen los elementos señalados.

- En cuanto al cumplimiento de resultados de todos sus servicios y programas, en las evidencias consultadas se puede identificar el reporte de cumplimiento de los diversos programas y servicios que se imparten en todos los centros ubicados en diversas regiones del Estado. De un análisis general, se observa un nivel de cumplimiento que se puede cifrar en un 75%, tal y como lo señaló el equipo de Alma Calma en el Taller.¹²
- Con relación a la calidad de los datos sobre los resultados, en las diversas hojas de cálculo se señalan las fuentes de las que se toman las evidencias

¹¹ “FUS Alma Calma 8482 Ene Dic SI”

¹² En varios casos se trata de reportes de avances relativos al primer semestre del año.

para alimentar los indicadores, así como las figuras responsables de realizarlo.

No obstante, no existe como tal una base de datos que compendie toda la información relativa al Monitoreo, como lo reconoció el mismo equipo en dicho Taller.

Recomendaciones

- Diseñar una política y un Plan de Monitoreo de sus programas y servicios
- Construir una base de datos con todos los elementos del Plan de Monitoreo, que tenga como característica un llenado automatizado en varios de sus campos sustantivos.

b) ESTÁNDARES

Los estándares se plantean en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones que crean y/o adoptan e implementan de manera constante estándares o protocolos (nacionales, internacionales, técnicos, de calidad, industriales, entre otros) y mejoran dichos estándares en el tiempo.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a estándares, de nivel aceptable (nivel 3 de 4).

- Con base en la información proporcionada, se contó con evidencia relativa a la existencia de estándares de actuación del Centro de Atención Psicológica para una vida libre de Violencia.¹³ A partir de la revisión de ese Modelo de Actuación, se puede afirmar que el mismo se fundamenta y guía con base en estándares internacionales y nacionales en la materia, mismos que la propia organización remitió.
- Dado que dicho Modelo de Atención es resultado de un rediseño reciente (2023 y 2024), no se cuentan con evidencias tipo evaluaciones o certificaciones que dicho Modelo se cumple conforme a sus propios términos. No obstante, este resultado es evidencia del interés de la organización por formalizar y actualizar sus estándares de actuación en beneficio de su población objetivo.
- No obstante, no se cuenta con mayores evidencias de la existencia de estándares de actuación relativos a otros proyectos institucionales.

Recomendaciones

- Programar para 2025 una evaluación de desempeño de su proyecto de Centro de Atención Psicológica.
- Establecer estándares institucionales para todos los proyectos institucionales.

¹³ Ver el documento “Fortalecimiento del Proyecto psico-jurídico-social para una vida libre de violencia”, realizado por Cohesiona Consultoría Social, S.C., con apoyo de FICOSEC, AGOSTO DE 2023, como también el realizado en 2024 por el mismo consultor y que tiene el mismo nombre añadido AÑO 2.

EFICIENCIA

a) PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La prestación de servicios se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones que desarrollan, utilizan y actualizan sus planes de trabajo definen presupuesto, sistemas de seguimiento y analizan la eficiencia técnica y financiera de sus programas y servicios.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a prestación de servicios, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Alma Calma no cuenta con un documento que integre su Plan de Trabajo o Plan de Operaciones general, para el conjunto de actividades de la organización, en el que plasmen, entre otras cuestiones, actividades, presupuesto, asignación de responsabilidades.
- Sí cuenta con hojas de cálculo de Excel en donde se plasman estos elementos, pero ellos no están narrativamente fundamentados ni motivados, aunque solo a nivel de algunos proyectos, no a nivel general del conjunto de la organización.

Recomendaciones

- Elaborar un Plan de Trabajo o Plan de Operaciones general, que contenga todas las actividades a desarrollar por parte de la organización en un plazo determinado (anual, bianual, etc.)

b) ALCANCE

El alcance se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones que utilizan los recursos para llegar a su población objetivo con planes claramente articulados y, con el tiempo, ampliar el número de población objetivo, áreas geográficas y/o mejorar la calidad de sus programas y servicios.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a alcance, de Capacidad Baja (nivel 1.0 de 4).

- Alma Calma no cuenta con un Plan General de Monitoreo donde se establezcan las actividades necesarias y suficientes para alcanzar los resultados planteados, presupuesto, personas responsables y responsabilidades específicas para el conjunto de actividades de la organización.
 - Sí cuenta con elementos para el seguimiento y monitoreo, pero solo para algunos de sus proyectos, pero no a nivel institucional. Es en este sentido que se considera que está caminando en la dirección de contar con esos instrumentos de carácter general.

- Cuenta con formatos en Excel que dan cuenta del avance en la consecución de metas a nivel output, pero sólo de un proyecto.
- La organización ha hecho esfuerzos por profundizar en la cantidad y calidad de los servicios de su proyecto relativo a los Centros de Atención.

Recomendaciones

- Elaborar un Plan de Monitoreo completo, general, que contemple el conjunto de proyectos y servicios de la organización.
- Elaborar formatos o bases de datos para su aplicación en el Monitoreo de todos los proyectos y servicios de la organización.

PERTINENCIA

a) POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones que involucran de manera participativa a los actores claves y relevantes (miembros, socios, beneficiarios, aliados y partes interesadas), en cada etapa de la gestión, para garantizar que las actividades están orientadas a necesidades reales y están incorporadas en el diseño e implementación de soluciones.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a población objetivo, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Alma Calma no realiza ejercicios de planeación participativa que contemple a su población objetivo y a otros stakeholders.
- Debido a lo anterior, sus procesos de diseño, actualización, mejora y/o fortalecimiento de sus programas y servicios, no cuenta con la participación de la población a la que aquellos se dirigen.

Recomendaciones

- Contemplar dentro del proceso de rediseño, actualización, mejora y/o fortalecimiento de sus programas y servicios la participación activa de su población objetivo.

b) APRENDIZAJE

El aprendizaje se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones que adoptan e implementan los resultados del aprendizaje para realizar ajustes, cambios y/o mejoras dentro de la organización, para adaptarse a nuevos contextos.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a aprendizaje, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Alma Calma no cuenta con un proceso institucionalizado para analizar éxitos y retos que surgen de la operación de servicios y programas.
- Debido a lo anterior, sus procesos de diseño, actualización, mejora y/o fortalecimiento de sus programas y servicios, no tienen como insumo el aprendizaje obtenido de la reflexión y análisis de la operación resultante de sus servicios y programas.
- No obstante lo anterior, afirma realizar algún análisis sobre su actuación para influir en el cambio en los programas y servicios de otros actores, como

organizaciones o instituciones, en diversos niveles (nacional y/o internacional).

Recomendaciones

- Diseñar un proceso institucionalizado para analizar éxitos y retos que surgen de la operación de servicios y programas.
- Contemplar dentro del proceso de rediseño, actualización, mejora y/o fortalecimiento de sus programas y servicios, el análisis de la operación resultante de estos.

SUSTENTABILIDAD

a) RECURSOS

Los recursos se plantean en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones sostenibles generan recursos de manera estratégica, empleando múltiples y diversas fuentes.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a los recursos, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Alma Calma se encuentra desarrollando un Plan de movilización de recursos. Este está plasmado en un formato en el que define el objetivo general de la procuración de fondos para 2024 y 2025, posibles escenarios de recaudación, así como ordena la información por tipo de fuente de recursos (privada, pública, fundaciones, personas...), así como el perfil de actividades que se financian y los plazos para presentar propuestas. No obstante, dicho Plan no se vincula con las necesidades identificadas en el presupuesto organizacional y en el Plan Estratégico.
- La organización afirma haber apalancado al menos el 20% de los recursos necesarios para el año operacional en curso de varias fuentes que no son la principal, aportando como respaldo de ello información sobre dos iniciativas de donativos a la organización por consumo en tiendas de conveniencia. No obstante, esa información no constituye evidencia suficiente para afirmar que

el monto resultante de estas iniciativas sea de al menos el porcentaje de los recursos necesarios señalados.

- En ese mismo sentido, la organización ha logrado apalancar recursos para sus programas y servicios con al menos dos donantes diferentes.

Recomendaciones

- Mapear las necesidades de recursos identificadas en el presupuesto organizacional y en el Plan Estratégico e incluirlas en el Plan de Movilización de Recursos.

b) CAPITAL SOCIAL

El capital social se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones sostenibles entienden y hacen uso eficiente del capital social, entendida como la relación de confianza, coordinación y cooperación con otras organizaciones e instituciones público – privadas, con miras a la implementación de sus actividades con resultados a largo plazo.*

Situación Actual

La Organización Alma Calma A.C. muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a aprendizaje, de Capacidad Baja (nivel 3 de 4).

- Alma Calma participa en redes regionales o nacionales que son relevantes para su Misión.
- Esas alianzas se amplían al campo de las organizaciones de la sociedad civil, así como con el sector privado, el cual constituye, a través de diversos actores, una fuente muy importante para su financiamiento.

Recomendaciones

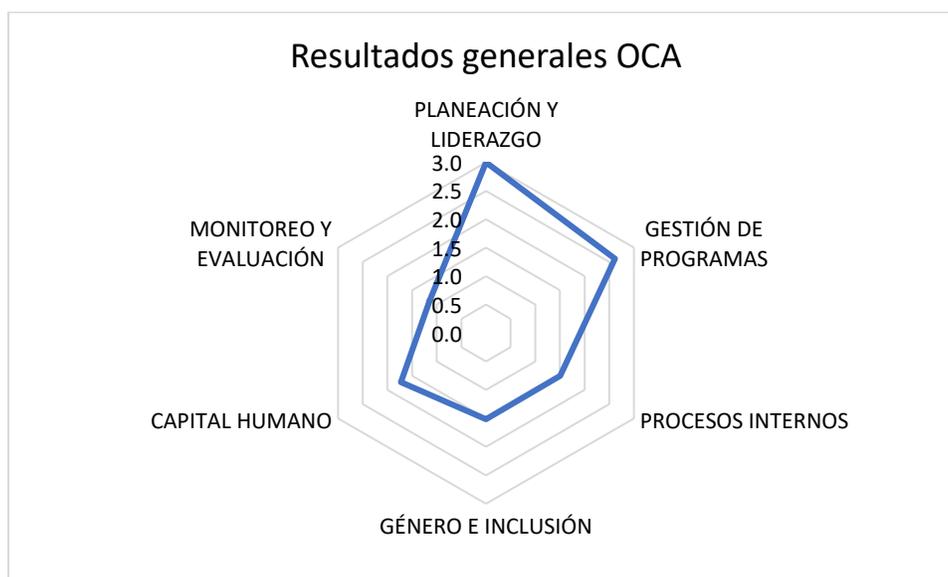
- Promover, en el marco de redes regionales y/o nacionales y desde posiciones de liderazgo, acciones que contribuyan al cumplimiento de su Misión.

CONCLUSIONES RESULTADO DE LA APLICACIÓN OCA Y ODI

Resultados OCA¹⁴

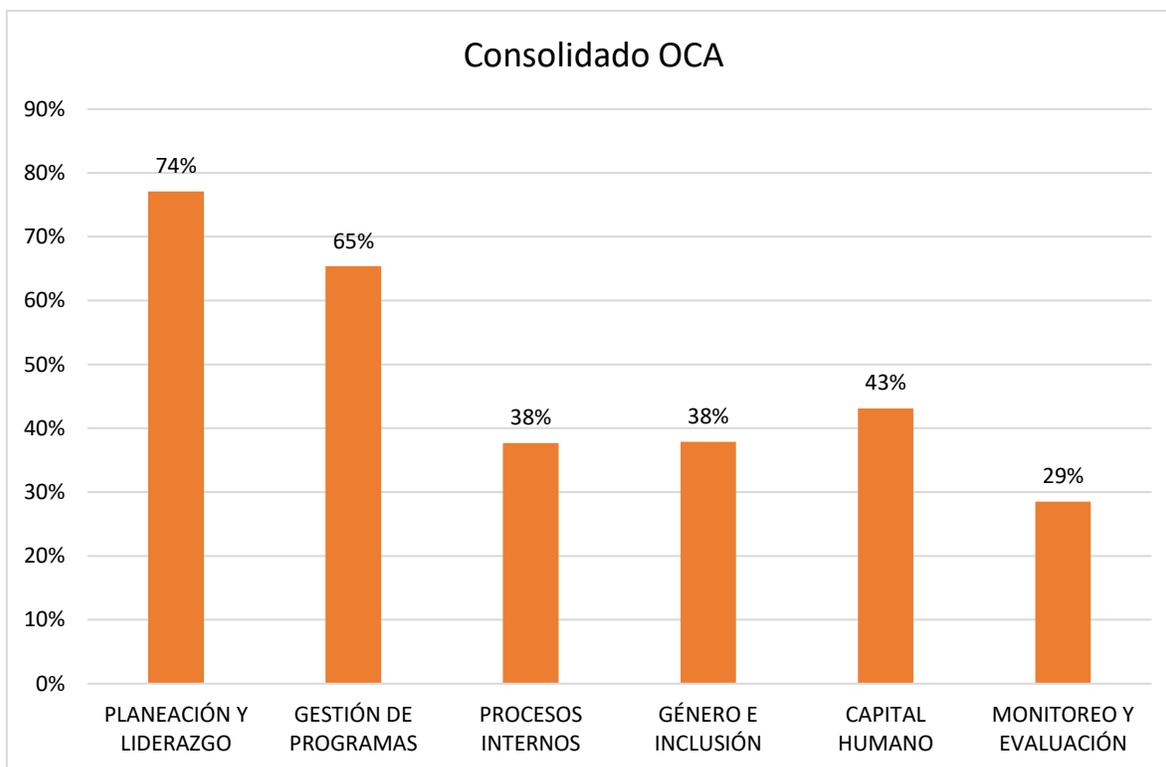
Resultados OCA	Escala 4	Escala 100%
Planeación y liderazgo	3.0	74%
Gestión de programas	2.6	65%
Procesos internos	1.5	38%
Género e inclusión	1.5	38%
Capital humano	1.7	43%
Monitoreo y evaluación	1.1	29%
Global	1.9	48%

Tabla 1 resultados generales OCA



¹⁴ Respecto del valor general señalado en esta gráfica para ambas escalas, difiere del que automáticamente se genera en el instrumento en la hoja de cálculo de Excel que acompaña este entregable. La razón es que aquel realiza el cálculo automatizado considerando 8 ejes de capacidades, en tanto en esta gráfica se consideran solo 6 ejes de cálculo, precisamente los que se definieron en la Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional del Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A. C.

Gráfica 1 resultados generales OCA



Gráfica 2 resultados generales OCA

Con relación a las capacidades de la organización medidas a través del instrumento OCA, como se puede observar en los resultados generales de su aplicación, la organización Alma Calma presenta importantes retos para su fortalecimiento institucional, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades 1.9, equivalente a un 48%.

En el terreno de la Planeación y Liderazgo presenta una situación de relativa fortaleza, alcanzando una capacidad ponderada entre los valores de sus diversas dimensiones del 74%, teniendo un desarrollo más consistente en conjunto, siendo sus áreas más fuertes la de Estructura Organizacional y Mejora Continua, con 98% y la propia de la Planeación y Liderazgo y Gobernanza, con 90%. Las referidas a Estrategia y Planes Operativos y Cultura Organizacional requieren reforzarse, aunque parte de un mínimo de capacidades aceptables, ya que alcanzan porcentajes de 56% y 50%, respectivamente.

El resto de las 6 áreas diagnosticadas presentan menor consistencia interna, pues tiene fuertes contrastes en el nivel de capacidad de las dimensiones que las componen. La segunda área donde alcanza buenos resultados Alma Calma es Gestión de Programas, donde logra un valor ponderado de 65% de capacidad, siendo sus dimensiones de Vinculación y Rendición de Cuentas, y Transparencia, las que más destacan dado que están a plenitud con el 100%; y si bien en Procuración y Diversificación de Fondos presenta capacidades aceptables (59%), en Impacto Social tiene un rezago notable, pues alcanza valores de 30%.

El área de Capital Humano alcanza un promedio ponderado del 43%, teniendo dos dimensiones de buena capacidad, Gestión de Recursos Humanos (74%) y Reclutamiento (68%), pero también otras dos con muy mala capacidad, Políticas y Manuales, y Capacitación (ambas con 15%).

Las áreas de Procesos Internos y Género e Inclusión alcanzan valores ponderados de 38%, los cuales son bajos. Pero al analizar las 4 dimensiones que a cada una integran, se observa que, por lo que hace a la primera, Procesos Fundamentales y Procesos Administrativos apenas alcanzan valores aceptables (54% y 65%), en tanto en Mejora Continua alcanza capacidades bajas (34%) y nulas en Impacto Social (5%). El caso de Género e Inclusión es semejante, en la dimensión de Implementación muestra capacidades importantes (70%); en Políticas logra apenas

un 48%, pero en Protocolos de Actuación tiene un muy bajo porcentaje (15%), en tanto que en Difusión tiene nula capacidad (0%).

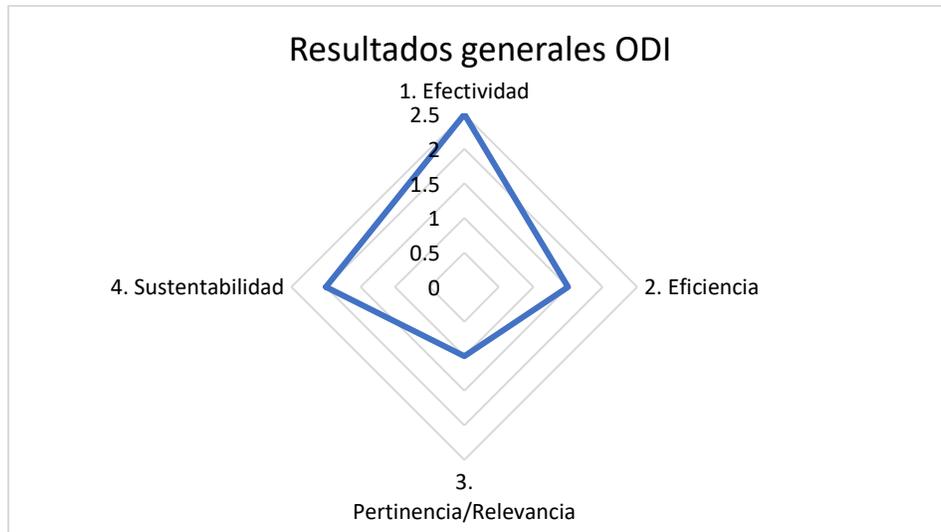
Finalmente, el área de Monitoreo y Evaluación presenta el promedio ponderado más bajo, 29%, teniendo dos dimensiones con una capacidad baja Aplicación de Aprendizajes con 45% y Estrategia de Monitoreo y Evaluación con 38%, y una más con nula capacidad, Desempeño Institucional, con 0%.

Resultados ODI

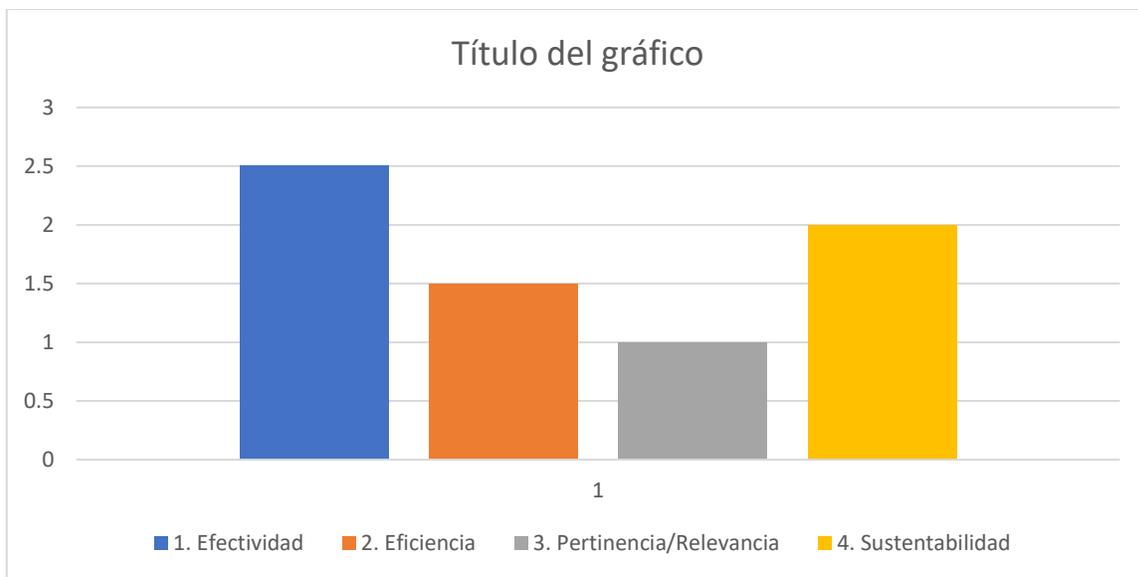
En el caso de los resultados generales de la aplicación del instrumento ODI, que mide el desempeño organizacional, los resultados generales fueron los siguientes:

Resultados ODI	Escala 4
1. Efectividad	2.5
2. Eficiencia	1.5
3. Pertinencia/Relevancia	1.0
4. Sustentabilidad	2.0
OPI Global	1.8

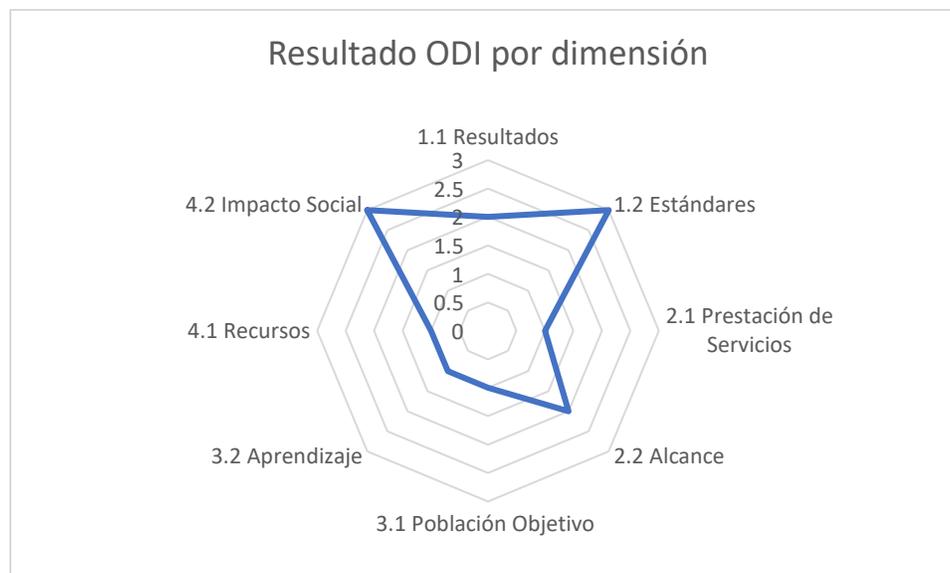
Tabla 1 resultados generales ODI



Gráfica 1 resultados generales ODI



Gráfica 2 resultados generales ODI



Gráfica 3 resultados ODI por dimensión

Con relación al desempeño organizacional, medido este a través del instrumento ODI, como se puede observar en los resultados generales de su aplicación, la organización Alma Calma presenta importantes retos para su fortalecimiento, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades 1.8%, es decir, en general cuenta con un desempeño básico, pues es menor al 50% en la escala de este instrumento.

En el terreno de la Efectividad presenta una situación de relativa fortaleza, alcanzando una capacidad de 2.5 puntos sobre 4, teniendo la mayor fortaleza en su dimensión de estándares con 3 puntos, en tanto que en la de resultados alcanza valores apenas adecuados, con 2 puntos.

En cuanto al área de la sustentabilidad, alcanza un puntaje de 2 sobre 4, es decir apenas adecuado, siendo su principal área de oportunidad Recursos, con solo 1 punto, en tanto encuentra en la de impacto social su mayor fortaleza, con 3 puntos.

Los ejes de Pertinencia y sobre todo Eficiencia, presentan valores por debajo del mínimamente adecuado, obteniendo en el primero solo 1 punto, en tanto que en el segundo obtiene 1.5 puntos. En el caso Pertinencia, sus dos dimensiones, Población Objetivo y Aprendizaje, obtienen un puntaje de 1 punto, es decir, apenas básico. En tanto que por lo que refiere a Eficiencia, la dimensión de Servicios es la que presenta la mayor área de oportunidad, con 1 punto, en tanto que Alcance logra un puntaje de desempeño apenas adecuado.



RECOMENDACIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS OCA Y ODI

En cada apartado, tanto de los resultados OCA como de los de ODI, se han venido señalando recomendaciones puntuales por cada Eje, dimensión y variable,¹⁵ las cuales quedan enunciadas para establecer la ruta a seguir en el proceso de fortalecimiento institucional que debe llevar a cabo Alma Calma, la cual en parte se contempla en el marco de esta Consultoría, pero evidentemente también la trasciende.

En este apartado se presentan las recomendaciones generales, las cuales apuntan a atender cuestiones medulares que se deben contemplar, atendiendo a los tiempos y recursos disponibles en el marco de este proceso de fortalecimiento. Para ello, enseguida se exponen los 2 tipos de criterios que se definieron para ubicar aquellas recomendaciones que resulta fundamental priorizar, así como también se presentan los resultados de los ejes, dimensiones y variables que se ajustan a esos criterios, a partir de los valores obtenidos en el diagnóstico.

RECOMENDACIONES GENERALES OCA

Definido lo anterior, en primer término, se exponen las que (criterio 1) se consideran de urgente atención porque los ejes, dimensiones y variables específicos a los que se vinculan presentaron valores que evidencian que cuentan con una capacidad Baja (OCA, donde arrojan valores entre 0% y 24%).

En segundo término, se presentan las que (segundo criterio) se consideran importantes porque los ejes, dimensiones y variables a los que se vinculan

¹⁵ Por ejemplo: Eje: Monitoreo y Evaluación; Dimensión: Desempeño Institucional; Variable: Sistema de Evaluación Institucional.

presentan valores que evidencian que tienen una capacidad Básica (OCA, donde cuentan con valores entre 25% y 49%).

En ese sentido, por lo que hace a OCA, en los siguientes ejes, dimensiones y variables¹⁶ mostraron valores menores al 25%, por lo que cuentan con capacidades bajas para actuar en ese terreno.

- (Eje) GÉNERO E INCLUSIÓN – (Dimensión) Difusión (0%)
 - (Variable) Existencia y difusión de la política de igualdad y no discriminación por género
- MONITOREO Y EVALUACIÓN - Desempeño Institucional (0%)
 - Existencia de Sistema de Evaluación Institucional, con metas y plazos de cumplimiento definidos.
- PROCESOS INTERNOS - Indicadores (5%)
 - Existencia de indicadores para medir el desempeño institucional y por áreas.
- CAPITAL HUMANO - Políticas y Manuales (15%)
 - Existencia de lineamientos que garanticen la atención con calidad, el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo.

¹⁶ Los valores a nivel de dimensión se ponderan por variable, de modo que puede haber varias variables en las que se tienen valores bajos o francamente nulos. Aquí se señalan solo aquellos que se considera que son más importantes y estructurales para alcanzar el estándar de calidad consistencia institucional que sustenta la metodología. Por ejemplo, en el caso del Eje Monitoreo y Evaluación, Dimensión Estrategia de Monitoreo y Evaluación, se seleccionó “Sistema de Evaluación Institucional” y no otros como “existencia de una persona o área encargada de evaluar el cumplimiento de metas institucionales”, puesto que se considera que en este momento organizacional es más importante el primero que el segundo. Este tipo de criterios fueron los que orientaron la selección de las variables a considerar para su eventual intervención, decisión que se planteará tomar en el marco del documento Plan de Trabajo, que es el entregable siguiente.

- Existencia de código de conducta que promueva el comportamiento acorde a la ética de la organización,
- CAPITAL HUMANO - Capacitación (15%)
 - Diagnóstico de conocimientos y necesidades de capacitación del personal
 - Plan Institucional de capacitación
- GÉNERO E INCLUSIÓN - Protocolos de Actuación (15%)
 - Protocolo para prevenir y atender el hostigamiento y acoso sexual en la organización
 - Protocolo para prevenir y atender la discriminación en la organización

En segundo término, se formulan aquellas que (criterio 2) presentan capacidades apenas básicas, que son las que tienen valores entre 25% y 49%:

- GESTIÓN DE PROGRAMAS - Impacto Social (30%)
 - Plan Estratégico para elegir y mantener determinadas alianzas
- PROCESOS INTERNOS - Mejora Continua (34%)
 - Existencia de altos estándares de eficacia, eficiencia y calidad en la atención de la población objetivo.
- MONITOREO Y EVALUACIÓN Estrategia de Monitoreo y Evaluación (38%)
 - Existencia de Plan de Monitoreo Institucional alineado a los objetivos e indicadores de desempeño del Plan Estratégico.
- MONITOREO Y EVALUACIÓN Aplicación de Aprendizajes (46%)
 - Metodología para incluir en el diseño de servicios y programas los resultados de diagnósticos participativos con población objetivo.

- GÉNERO E INCLUSIÓN - Políticas (46%)
 - Implementación de procedimientos para aplicación de Plan o Política de igualdad de género, inclusión y no discriminación

RECOMENDACIONES GENERALES ODI

Por lo que hace a ODI, se presentan en primer término las que (criterio 1) tienen valores (menos de 25%) que refieren a nivel 1 de desempeño.

- EFICIENCIA - Prestación de Servicios
 - Elaboración de Plan de Operaciones o Plan de Trabajo
- PERTINENCIA - Población Objetivo
 - Definición y aplicación de criterios para el involucramiento de la población objetivo en su planeación, mediante procesos participativos, así como para generar información para el rediseño y fortalecimiento de programas y servicios.
- PERTINENCIA - Aprendizaje
 - Institucionalización de procesos para analizar éxitos y retos que surgen de la operación de los servicios.
- SUSTENTABILIDAD - Recursos
 - Mapeo de necesidades identificadas en el Plan Estratégico y/o en el Presupuesto Organizacional.

En segundo término, se presentan las que (criterio 2) tienen valores (entre 25% y 49%), que refieren a nivel 2 de desempeño.

- EFECTIVIDAD – Resultados

- Asegurar la calidad de los datos de outcome (resultados). Contar con una base de datos que articule todos los resultados.
- EFICIENCIA - Alcance
 - Definir, monitorear y alcanzar sus metas output (resultados) para todos sus programas y servicios.

Es importante señalar que una vez validado este Diagnóstico y con ello la importancia de atender las recomendaciones formuladas, será en el Plan de Trabajo en donde se hará una propuesta de cuales de ellas es posible de atender en el marco de esta Consultoría, así como se planteará el cómo y su alcance, dado lo limitado de los tiempos y recursos disponibles.

PLAN DE TRABAJO

La formulación del Plan de Trabajo constituyó la segunda etapa del proceso de fortalecimiento de Alma Calma. Su elaboración tuvo referente los lineamientos establecidos por FICOSEC para ello,¹⁷ y presento el siguiente contenido.

En primer término, se presenta el Dictamen del diagnóstico por dimensiones, donde se señala el criterio adoptado para definir qué aspectos de los recomendados para intervenir en el Diagnóstico se propusieron incluir en el paquete de soluciones de este Plan de Trabajo, a fin de fortalecer a la organización.¹⁸

En segundo término, se plantea la propuesta de ruta para la implementación del Plan de Trabajo a fin de contribuir al Fortalecimiento Organizacional de Alma Calma, donde se dio cuenta de los siguientes rubros:

- a) Objetivo: En donde se determinaron los principales objetivos de los temas a desarrollar dentro del Plan de Trabajo para el Fortalecimiento Organizacional.
- b) Actividad: En donde se señalaron las principales actividades, a desarrollar para cumplir con los objetivos establecidos.
- c) Descripción de la actividad: Donde se describieron las principales acciones para llevar a cabo las actividades definidas para cada objetivo.
- d) Calendarización: En donde se detallaron las semanas/días de trabajo para el desarrollo de las actividades que permitieran alcanzar los objetivos.

¹⁷ Ver *Lineamientos de estructura y funcionalidad de los proyectos financiados por FICOSEC*, Capítulo “VII. Elementos y etapas importantes a considerar en el proceso de Fortalecimiento”, apartado 2 Plan de Trabajo. 2024, p. 44

¹⁸ Se señalan los Ejes, dimensiones y recomendaciones específicas, por ejemplo: Eje: Monitoreo y Evaluación; Dimensión: Desempeño Institucional; Recomendación (conforme a lo señalado en el Informe Diagnóstico): Generar objetivos estratégicos vinculados a la Misión de la organización.

- e) Distribución de horas de trabajo: Donde se mencionó la distribución de horas de trabajo dentro del equipo de consultoría por cada una de las actividades definidas, especificando si las acciones se llevaban a cabo de manera de manera presencial y/o virtual.
- f) Referencia: En donde se señaló el resultado esperado de las actividades desarrolladas, así como a qué área dentro del proyecto fue dirigido.
- g) Productos: En donde se señaló qué documentos / productos se entregarían como resultado del Plan de Trabajo, por etapa de realización.

Cabe puntualizar que la responsabilidad de EPADEQ en la etapa de implementación del Plan de Fortalecimiento de Alma Calma consiste en acompañar a la organización en el desarrollo de los productos establecidos en dicho Plan.¹⁹ Esto es, el acompañamiento consiste en asesorar y apoyar a la organización para que se comprenda el objetivo, la metodología, los medios y resultados a obtener en cada área que se determine que se debe desarrollar un proceso de este tipo. Para ello, el Equipo Consultor debe proponer soluciones y formas de desarrollarlo, transmitiendo conocimientos y asesorando a las personas integrantes de la organización con el perfil más adecuado a la encomienda a emprender, como también definir pautas para desarrollar habilidades que permita a dicho personal desarrollar capacidades para apropiarse del proceso de elaboración de los productos que se comprometan.

En este sentido, se estará cumpliendo con el objetivo específico de la Consultoría que plantea:

“Desarrollar un paquete de solución para la organización:

¹⁹ Respecto del entregable 2 Plan de Trabajo, contemplado en el documento de “Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional del Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A. C.”, se señala “Elaborar un plan y cronograma de acompañamiento en conjunto con la organización.” P. 12

- En donde se adapte en conjunto con la organización a las necesidades específicas de la OSC, esto de acuerdo con los resultados del diagnóstico participativo.
- Realizar un plan de trabajo para la implementación del paquete de soluciones adaptado.
- Apoyar a la organización en la implementación del plan de trabajo, para que, a través del paquete de soluciones se logre la mejora de sus capacidades organizacionales.”²⁰

Como también va en consonancia con las obligaciones que se establecen para la implementadora, entre las que destaca:

“g) Llevar a cabo las recomendaciones y actividades que deriven del Plan de Fortalecimiento.”²¹

²⁰ Ibid, p.2

²¹ Ibid. p. 4

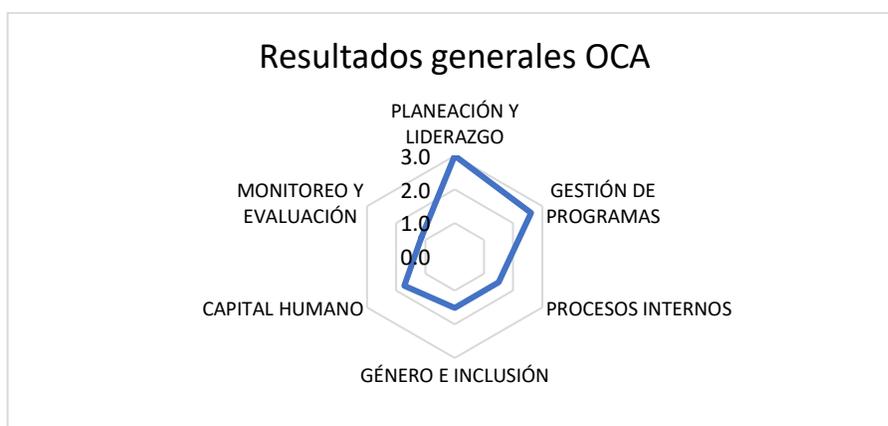
I. DICTAMEN DEL DIAGNÓSTICO POR DIMENSIONES

Resultados OCA²²

Tabla 1 resultados generales OCA

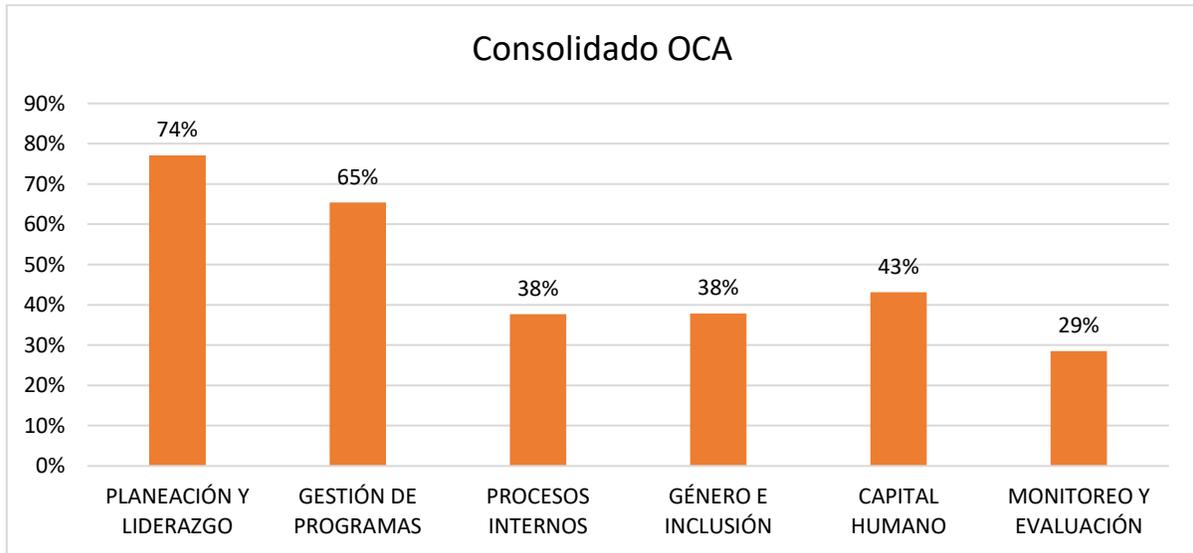
Resultados OCA	Escala 4	Escala 100%
Planeación y liderazgo	3.0	74%
Gestión de programas	2.6	65%
Procesos internos	1.5	38%
Género e inclusión	1.5	38%
Capital humano	1.7	43%
Monitoreo y evaluación	1.1	29%
Global	1.9	48%

Gráfica 1 resultados generales OCA



²² Respecto del valor general señalado en esta gráfica para ambas escalas, difiere del que automáticamente se genera en el instrumento en la hoja de cálculo de Excel que acompaña este entregable. La razón es que aquel realiza el cálculo automatizado considerando 8 ejes de capacidades, en tanto en esta gráfica se consideran solo 6 ejes de cálculo, precisamente los que se definieron en la Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional del Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A. C.

Gráfica 2 resultados generales OCA



Con relación a las capacidades de la organización medidas a través del instrumento OCA, como se puede observar en los resultados generales de su aplicación, la organización Alma Calma presenta importantes retos para su fortalecimiento institucional, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades 1.9, equivalente a un 48%.

Todas las dimensiones de análisis presentan áreas de oportunidad. En el terreno de la Planeación y Liderazgo alcanza una capacidad ponderada entre los valores de sus diversas dimensiones del 74%, teniendo un desarrollo más consistente respecto de las otras dimensiones, siendo sus áreas más fuertes la de Estructura Organizacional y Mejora Continua, con 98% y la propia de la Planeación y Liderazgo y Gobernanza, con 90%. Las referidas a Estrategia y Planes Operativos y Cultura Organizacional alcanzan porcentajes de 56% y 50%, respectivamente.

El resto de las 6 áreas diagnosticadas presentan menor consistencia interna, pues tiene fuertes contrastes en el nivel de capacidad de las dimensiones que las

componen. La segunda área donde alcanza mejores resultados Alma Calma es Gestión de Programas, donde logra un valor ponderado de 65% de capacidad, siendo sus dimensiones de Vinculación y Rendición de Cuentas, y Transparencia, las que más destacan dado que están a plenitud con el 100%; y si bien en Procuración y Diversificación de Fondos presenta capacidades relativamente aceptables (59%), en Impacto Social tiene un rezago notable, pues alcanza valores de 30%.

El área de Capital Humano alcanza un promedio ponderado del 43%, teniendo dos dimensiones de buena capacidad, Gestión de Recursos Humanos (74%) y Reclutamiento (68%), pero también otras dos con muy mala capacidad, Políticas y Manuales, y Capacitación (ambas con 15%).

Las áreas de Procesos Internos y Género e Inclusión alcanzan valores ponderados de 38%, los cuales son bajos. Pero al analizar las 4 dimensiones que a cada una integran, se observa que, por lo que hace a la primera, Procesos Fundamentales y Procesos Administrativos apenas alcanzan superiores a la media (54% y 65%), en tanto en Mejora Continua alcanza capacidades bajas (34%) y nulas en Impacto Social (5%). El caso de Género e Inclusión es semejante, en la dimensión de Implementación muestra capacidades con mayor avance (70%); en Políticas logra un valor de 46%, pero en Protocolos de Actuación tiene un muy bajo porcentaje (15%), en tanto que en Difusión tiene nula capacidad (0%).

Finalmente, el área de Monitoreo y Evaluación presenta el promedio ponderado más bajo, 29%, teniendo dos dimensiones con una capacidad baja Aplicación de Aprendizajes con 45% y Estrategia de Monitoreo y Evaluación con 38%, y una más con nula capacidad, Desempeño Institucional, con 0%.

Resultados ODI

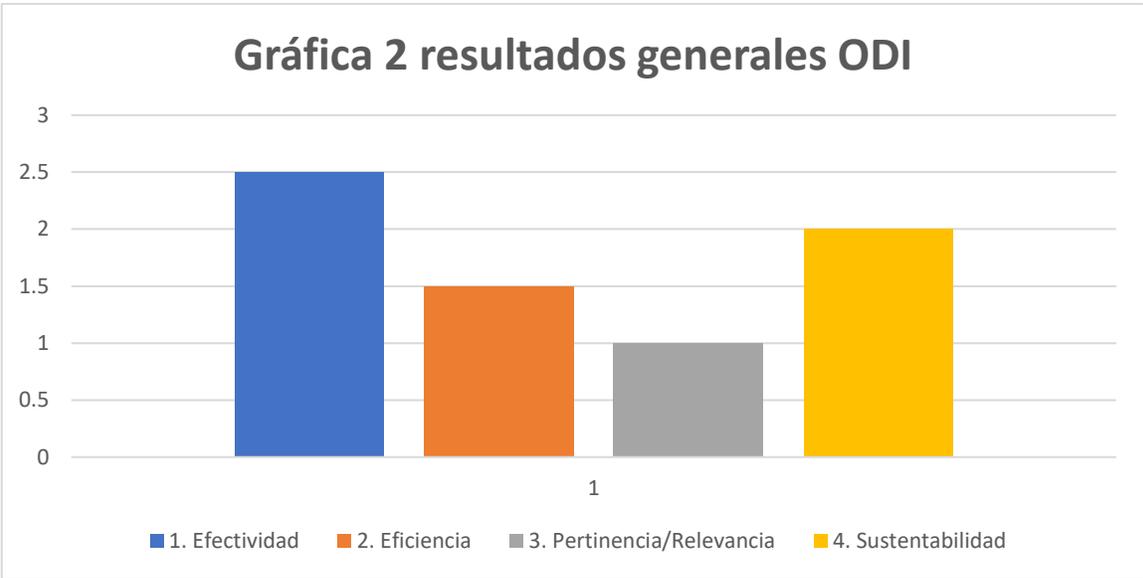
En el caso de los resultados generales de la aplicación del instrumento ODI, que mide el desempeño organizacional, los resultados generales fueron los siguientes:

Tabla 1 resultados generales ODI

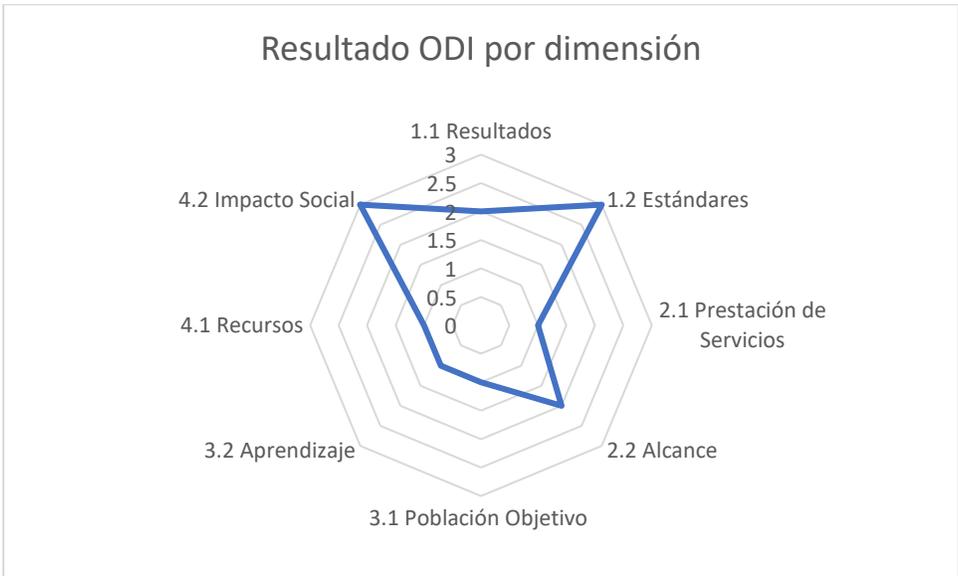
Resultados ODI	Escala 4
1. Efectividad	2.5
2. Eficiencia	1.5
3. Pertinencia/Relevancia	1.0
4. Sustentabilidad	2.0
OPI Global	1.8

Gráfica 1 resultados generales ODI





Gráfica 3 resultados ODI por dimensión



Con relación al desempeño organizacional, medido este a través del instrumento ODI, como se puede observar en los resultados generales de su aplicación, la organización Alma Calma presenta importantes retos para su fortalecimiento, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades 1.8%, es decir,

en general cuenta con un desempeño básico, pues es menor al 50% en la escala de este instrumento.

En el terreno de la Efectividad presenta una situación de relativa fortaleza, alcanzando una capacidad de 2.5 puntos sobre 4, teniendo la mayor fortaleza en su dimensión de estándares con 3 puntos, en tanto que en la de resultados alcanza valores apenas adecuados, con 2 puntos.

En cuanto al área de la sustentabilidad, alcanza un puntaje de 2 sobre 4, es decir apenas adecuado, siendo su principal área de oportunidad Recursos, con solo 1 punto, en tanto encuentra en la de impacto social su mayor fortaleza, con 3 puntos.

Los ejes de Pertinencia y sobre todo Eficiencia, presentan valores por debajo del mínimamente adecuado, obteniendo en el primero solo 1 punto, en tanto que en el segundo obtiene 1.5 puntos. En el caso Pertinencia, sus dos dimensiones, Población Objetivo y Aprendizaje, obtienen un puntaje de 1 punto, es decir, apenas básico. En tanto que por lo que refiere a Eficiencia, la dimensión de Servicios es la que presenta la mayor área de oportunidad, con 1 punto, en tanto que Alcance logra un puntaje de desempeño apenas adecuado.

Luego de este análisis general sobre los resultados del diagnóstico, se evidencia la necesidad de fortalecer de manera sustantiva a la organización en dos tipos de áreas, ya sea en términos de sus capacidades²³ o en su desempeño.²⁴ Por un lado, aquellas que presentan capacidades o desempeño bajo o incluso nulo, con valores menores al 25% en la respectiva escala OCA u ODI, las cuales se consideran prioritarias. Como también, por otro lado, las que presentan valores entre 25% y 49%, lo que resulta en un nivel básico en ambas escalas, las cuales se consideran estratégicas.

²³ Derivados de la aplicación del instrumento “Índice de Capacidades Organizacionales (OCA)”.

²⁴ A partir de la aplicación del instrumento “Índice de Desempeño Organizacional (ODI)”.

Pero en particular se precisa dirigir esfuerzos para impactar en variables específicas en las que los valores han sido bajos, las cuales de hecho son objeto de recomendaciones en particular. Cabe señalar que incluso puede darse el caso de que la organización haya alcanzado valores satisfactorios en varias áreas y dimensiones y, a pesar de ello, existan variables específicas contenidas en ellas en las que se alcanzaron valores bajos o incluso con valor de cero, por lo que se precisa también intervenir de manera urgente.



ÁREAS PARA FORTALECER A LA ORGANIZACIÓN

Para definir las áreas a fortalecer de la organización y proponer el paquete de soluciones que a continuación se expone, en una primera versión de este documento se plantearon de manera justificada diversas propuestas a la organización, a fin de que tuviera una gama amplia de alternativas para decidir al respecto; como también se plantearon a FICOSEC para que este pudiera valorar y, en un momento posterior, validar la decisión de la organización.

Dado lo acotado de tiempo y recursos disponibles para este proceso de Consultoría, es que se estableció la imposibilidad de optar por todas las recomendaciones emanadas del diagnóstico, aunque con la intención de facilitar la decisión EPADEQ configuraron dos escenarios, cada uno con diversas soluciones que se conceptualizaron de manera concatenada, de manera tal que, al tiempo que atendían a recomendaciones específicas, también generaban productos de mayor complejidad y envergadura, útiles para ser aprovechados en otros procesos de fortalecimiento organizacional.

De la decisión tomada por la organización y validada por FICOSEC, resultó el siguiente paquete de soluciones, que responde a las recomendaciones especificadas enseguida:

1. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

Recomendaciones

- Generar objetivos estratégicos vinculados a la Misión de la organización.
- Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en el que el equipo discuta y defina un plan estratégico a tres años alineado a la Misión y objetivos de la organización.

Solución: realizar un proceso de Planeación Estratégica

Producto: documento con propuesta de Plan Estratégico a 3 años, con el siguiente contenido:

- Visión estratégica a 10 años
- Ejes estratégicos
- Resultados por Eje estratégico (a 10 años)
- Hipótesis de cambio
- Objetivos estratégicos (a 3 años)
- Indicadores de resultado por objetivo estratégico
- Actividades estratégicas

2. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

Recomendaciones

- Revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica.

Solución: Con base en la planeación estratégica realizada por la organización, rediseñar su estructura orgánica.

Producto: Documento con propuesta de Estructura orgánica alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica, con el siguiente contenido:

- Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización
- Descripción de las áreas que componen la estructura.
- Perfil de las áreas
- Organigrama

3.PROCESOS FUNDAMENTALES

Recomendaciones:

- Mapear y analizar los procedimientos organizacionales fundamentales.
- Documentar la totalidad de los procedimientos organizacionales fundamentales.

Solución: Realizar e identificar los procedimientos organizacionales fundamentales y mapear y documentar aquellos que se seleccionen.²⁵

- Seleccionar los procedimientos organizacionales que se van a mapear y

Producto: Documento con Manual de Procedimientos con los siguientes elementos:

- Índice
- Introducción

²⁵ De los procedimientos fundamentales identificados por la organización solo se seleccionaron los que ella misma consideró prioritarios, teniendo como marco condicionante las limitaciones de recursos y tiempo para desarrollarlos en el marco de esta Consultoría.

- Objetivos del Manual
- Mapeo y documentación de los procedimientos fundamentales seleccionados por la organización, que fueron los siguientes:²⁶

1. Presentación y gestión de proyectos
2. Monitoreo de proyectos
3. Supervisión de operaciones

Conforme a los Lineamientos FICOSEC señalados anteriormente para integrar el Plan de Trabajo, a continuación, se exponen los términos que se va a fortalecer cada una de las áreas del proyecto planteadas anteriormente. Esto contempla los siguientes rubros:

- **Objetivo:** En donde se tendrá que determinar los principales objetivos dentro de los temas a desarrollar dentro del plan de fortalecimiento.
- **Actividad:** *Describir las actividades, es decir, cómo se realizará el alcance de los objetivos.*
- **Descripción de la actividad:** *Se tendrá que desarrollar una descripción detallada de las actividades que componen el objetivo.*
- **Calendarización:** *En donde se detalle las semanas/días de trabajo para la entrega de los objetivos.*

²⁶ El catálogo presentado a la organización fue el siguiente: Planeación operativa anual; evaluación anual; planeación y evaluación cuatrimestral; auditoría; captación de voluntarios(as); prestadores de servicio social; elaboración del presupuesto anual; renovación contratos laborales; elaboración de reglamento interno; presentación de proyectos; capacitaciones; evaluación externa; registro de pagos; presentación de declaraciones mensuales y anuales; conciliaciones bancarias; informes financieros y proyección financiera. Cabe señalar que, adicionalmente a los señalados, se exploraron las necesidades de formalizar procedimientos sustantivos para la organización que no estuvieran contemplados en ese listado, decidiendo la organización seleccionar los que se señalan.

- *Distribución de horas de trabajo: Se deberá mencionar la distribución de horas de trabajo dentro del equipo de consultoría por cada una de las actividades, en donde de igual manera se integrará cómo se llevarán a cabo, es decir, ya sea de manera presencial o virtual, según corresponda.*
- *Referencia: Se agrega como referencia el resultado esperado de las actividades desarrolladas, así como a qué área dentro del proyecto irá dirigido.*
- *Productos: Qué documentos/ formatos se entregarán producto del fortalecimiento por etapa que se realice.*



<p>ÁREA DE REFERENCIA FORTALECIMIENTO: EJE: Planeación y Liderazgo. DIMENSIÓN: Estrategia y Planes Operativos.</p> <p>RECOMENDACIÓN A: Generar objetivos estratégicos vinculados a la Misión de la organización.</p> <p>RECOMENDACIÓN B) Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en el que el equipo discuta y defina un Plan Estratégico a tres años alineado a la Misión y objetivos de la organización.</p>	<p>RESULTADO RECOMENDACIÓN A: Alma Calma cuenta con objetivos estratégicos a nivel organizacional alineados con su Misión.</p> <p>RESULTADO RECOMENDACIÓN B: Alma Calma cuenta con un Plan Estratégico que guía las acciones sustantivas de la organización por 3 años.</p> <p>DADO QUE AMBAS RECOMENDACIONES ESTÁN VINCULADAS, SE TRABAJARÁN DE MANERA CONJUNTA Y SE INTEGRARÁN COMO UN SOLO PRODUCTO</p>
<p>OBJETIVO RECOMENDACIÓN A): Acompañar a Alma Calma en el proceso de definición de sus objetivos estratégicos a nivel organizacional para alinearlos a su Misión, mediante un Taller participativo.</p> <p>OBJETIVO RECOMENDACIÓN B): Acompañar a Alma Calma en el proceso de creación de su Planeación Estratégica a tres años, alineada a su Misión y objetivos.</p>	<p>PRODUCTO RECOMENDACIONES A Y B:</p> <p>Documento narrativo con Plan Estratégico a 3 años de Alma Calma, que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión estratégica a 10 años - Ejes estratégicos - Resultados por Eje estratégico (a 10 años) - Hipótesis de cambio - Objetivos estratégicos de Alma Calma (a 3 años), alineados a Misión - Indicadores de resultado por objetivo estratégico - Actividades estratégicas
<p>ACTIVIDADES POR DESARROLLAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller (presencial) entre personal del equipo consultor y personal de Alma Calma 2. A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ 3. EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización 4. Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ 5. Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ 	

Descripción de las actividades/ Tiempos		Semana 1 17-19 dic	Semana 2 6-10 ene	Semana 3 13-17 ene	Semana 4 20-24 ene	Semana 5 27-31 ene	Semana 6 3-7 feb
1a Preparación del Taller		X					
1b Convocatoria a Taller, solicitando perfil específico por parte de la organización.		X					
1c Realización del Taller		X					
2 A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ			X				
3 EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización			X	X			
4 Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ				X	X		
5 Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ				X	X		
Distribución de horas de trabajo²⁷							
Total FZ	5V 16P	FZ 16P		FZ 2V	FZ 3V		
Total MD	5V 16P	MD 16P	MD 2V	MD 3V			
Total EM	8V		EM 3V	EM 5V			

²⁷ Son 3 las personas consultoras: Fabiola Zermeño (FZ); Moisés Domínguez (MD); Evelyn Mejía (EM). V= VIRTUAL; P= PRESENCIAL

<p>ÁREA DE REFERENCIA FORTALECIMIENTO: EJE: Planeación y Liderazgo. DIMENSIÓN: Estructura Organizacional y Mejora Continua. RECOMENDACIÓN A): Revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica. RECOMENDACIÓN B): Establecer por escrito la separación de funciones operativa/técnicas y administrativas. RECOMENDACIÓN C): Definir mecanismos de colaboración entre áreas.</p>	<p>RESULTADO RECOMENDACIÓN A: Alma Calma cuenta con una estructura organizacional alineada a sus objetivos estratégicos y a la planeación estratégica vigente. RESULTADO RECOMENDACIÓN B: Alma Calma cuenta con la especificación y diferenciación de sus funciones operativas y técnicas respecto de las administrativas. RESULTADO RECOMENDACIÓN C: Alma Calma tiene establecidos los mecanismos de colaboración entre sus áreas.</p> <p>DADO QUE LAS 3 RECOMENDACIONES ESTÁN VINCULADAS, SE TRABAJARÁN DE MANERA CONJUNTA Y SE INTEGRARÁN COMO UN SOLO PRODUCTO</p>					
<p>OBJETIVO RECOMENDACIÓN A): Acompañar a Alma Calma en el proceso de alineación de su estructura orgánica con sus objetivos estratégicos y con su planeación estratégica vigente. OBJETIVO RECOMENDACIÓN B): Acompañar a Alma Calma en el proceso de definición y diferenciación de sus áreas sustantivas y operativas. OBJETIVO RECOMENDACIÓN C): Acompañar a Alma Calma en el proceso de definición de los mecanismos de colaboración entre sus áreas.</p>	<p>PRODUCTO DE RECOMENDACIONES A, B Y C:</p> <p>Documento con propuesta de Estructura orgánica alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica, con el siguiente contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización - Descripción de las áreas que componen la estructura. - Perfil de las áreas - Organigrama 					
<p>ACTIVIDADES POR DESARROLLAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller (presencial) entre personal del equipo consultor y personal de Alma Calma 2. A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ 3. EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización 4. Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ 5. Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ 						
<p>Descripción de las actividades/ Tiempos</p>	<p>Semana 1 17-19 dic</p>	<p>Semana 2 6-10 ene</p>	<p>Semana 3 13-17 ene</p>	<p>Semana 4 20-24 ene</p>	<p>Semana 5 27-31 ene</p>	<p>Semana 6 3-7 feb</p>
<p>1 Taller (presencial) entre personal del equipo consultor y personal de Alma Calma.</p>	<p>X</p>					
<p>2 A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ.</p>	<p>X</p>		<p>X</p>			
<p>3 EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización.</p>			<p>X</p>	<p>X</p>		

4 Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ					X	X	
5 Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ							X
Distribución de horas de trabajo							
Total FZ	5V 4P	FZ 4P			FZ 1V	FZ 2V	FZ 2V
Total MD	5V 4P	MD 4P		MD 2V	MD 2V	MD 1V	
Total EM	14V			EM 4V	EM 4V	EM 4V	EM 2V

<p>ÁREA DE REFERENCIA FORTALECIMIENTO: EJE: Procesos Internos. DIMENSIÓN: Procesos Fundamentales. RECOMENDACIÓN A: Mapear los procedimientos organizacionales fundamentales. RECOMENDACIÓN B: Documentar la totalidad de los procedimientos organizacionales fundamentales.</p>	<p>RESULTADO RECOMENDACIÓN A: Alma Calma cuenta con un mapeo de los procedimientos fundamentales de la organización. RESULTADO RECOMENDACIÓN B: Alma Calma cuenta con la documentación de los procedimientos fundamentales de la organización que han sido mapeados. DADO QUE AMBAS RECOMENDACIONES ESTÁN VINCULADAS, SE TRABAJARÁN DE MANERA CONJUNTA Y SE INTEGRARÁN COMO UN SOLO PRODUCTO</p>					
<p>OBJETIVO RECOMENDACIÓN A: Acompañar a Alma Calma en el proceso de mapeo de los procedimientos fundamentales de la organización. OBJETIVO RECOMENDACIÓN B: Acompañar a Alma Calma en el proceso de documentación de la totalidad de sus procedimientos fundamentales mapeados.</p>	<p>PRODUCTO RECOMENDACIONES A Y B: Documento con Manual de Procedimientos con los siguientes elementos: - Índice - Introducción - Objetivos del Manual - Mapeo y documentación de los procedimientos fundamentales seleccionados²⁸ por la organización, que fueron los siguientes: 1. Presentación y gestión de proyectos 2. Monitoreo de proyectos 3. Supervisión de operaciones</p>					
<p>ACTIVIDADES POR DESARROLLAR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller (presencial) entre personal del equipo consultor y personal de Alma Calma 2. A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ 3. EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización 4. Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ 5. Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ 						
<p>Descripción de las actividades/ Tiempos</p>	<p>Semana 1 17-19 dic</p>	<p>Semana 2 6-10 ene</p>	<p>Semana 3 13-17 ene</p>	<p>Semana 4 20-24 ene</p>	<p>Semana 5 27-31 ene</p>	<p>Semana 6 3-7 feb</p>
<p>1 Taller (presencial) entre personal del equipo consultor y personal de Alma Calma.</p>	<p>X</p>					

²⁸ De los procedimientos fundamentales identificados por la organización solo se seleccionaron los que consideraron prioritarios, considerando el escenario de limitaciones de recursos y tiempo para desarrollarlos en el marco de esta Consultoría

2 A partir de los productos generados en el Taller, la organización realiza propuestas de redacción de diversos apartados y las envía a EPADEQ		X		X			
3 EPADEQ revisa propuestas de redacción y las envía a la organización.					X	X	
4. Aplicación de adecuaciones por parte de la organización y envío de propuesta final a EPADEQ					X	X	
5. Integración y ajuste de productos finales por parte de EPADEQ						X	X
Distribución de horas de trabajo							
Total FZ	5V 5P	FZ 5P			FZ 1	FZ 2	FZ 2 V
Total MD	5V 5P	MD 5P		MD 2	MD 4	MD1	
Total EM	13V				EM 9V	EM 2V	EM 2V

Total de tiempo comprometido por las personas investigadoras para acompañar el proceso de acompañamiento de Alma Calma, en las áreas de intervención señaladas:

Personas investigadoras	Resultado de la distribución de tiempo por persona investigadora para acompañar el proceso de fortalecimiento en las 5 áreas señaladas	Propuesta económica
Fabiola Zermeño (FZ)	15 V 25 P	15 V 25 P
Moisés Domínguez (MD)	15 V 25 P	15 V 25 P
Evelyn Mejía (EM)	35 V	35 V

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Aprobado el Plan de Trabajo, la intervención se concentró en la generación de tres productos:²⁹

1. Planeación Estratégica
2. Estructura Orgánica alineada a la Planeación Estratégica
3. Manual de Procedimientos

Enseguida se expone el resultado final de cada producto, y en el apartado de anexos se colocan todos los que corresponden a cada uno.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A 3 AÑOS DE ALMA CALMA

Conforme a lo definido y acordado en el Plan de Trabajo, este documento de Planeación contiene los siguientes elementos:

- Visión estratégica a 10 años
- Ejes estratégicos
- Resultados por Eje estratégico (a 10 años)
- Hipótesis de cambio
- Objetivos estratégicos de Alma Calma (a 3 años), alineados a Misión
- Indicadores de resultado por objetivo estratégico

²⁹ Para ver el proceso de colaboración entre EPADEQ y Alma Calma para la generación de tales productos, consultar el Anexo 6 Reporte de actividades realizadas para la instrumentación del Plan de Trabajo

- Actividades estratégicas

Tabla 1 Planeación Estratégica

MISIÓN					
Somos una organización que promueve la prevención y la atención multidisciplinaria de las violencias de género en busca de garantizar los derechos humanos de las mujeres y sus familias.					
VISIÓN³⁰					
El Centro de Intervención en Crisis Alma Calma es una organización de la sociedad civil reconocida a nivel nacional, por su labor en pro de la desnaturalización de la violencia y su atención con calidad y calidez a Mujeres, Niñas, Niños y Adolescentes víctimas de ésta, promoviendo el incremento de capacidades y recursos personales para que cuenten con más oportunidades de vivir libres de violencia.					
VISIÓN ESTRATÉGICA (A 10 AÑOS)					
Mujeres, niñas, niños y adolescentes en el estado de Chihuahua cuentan con mayores capacidades y recursos para vivir vidas libres de violencia					
Ejes estratégicos					
I. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	II. SISTEMA DE JUSTICIA.	III. CAMBIO CULTURAL	IV. FORTALECIMIENTO PSICOLÓGICO	V. SERVICIOS SOCIALES	VI. ÁMBITO ORGANIZACIONAL INTERNO
Resultados Estratégicos a largo plazo por eje (10 años)					
RE.1 Marco legal para la protección de las violencias en contra de las mujeres, niñas, niños y adolescentes armonizado con los más altos	RE.2 Las mujeres, niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia acceden a la justicia de manera eficaz y eficiente, sin revictimización y con trato digno.	RE.3 Las mujeres y sus familias han desnaturalizado las violencias e inciden en sus entornos para la construcción de una cultura de paz.	RE.4 Mujeres, niñas, niños y adolescentes cuentan con habilidades socioemocionales, autodeterminación y salud mental fortalecida.	RE.5 Mujeres, niñas, niños y adolescentes cuentan con redes de apoyo y condiciones sociales y materiales que les permiten tener un proyecto de vida propio	RE.6 Alma Calma es una organización financieramente sostenible que cuenta con solidez organizativa, un modelo de intervención institucionalizado además rinde cuentas de manera efectiva e incide de manera

³⁰ Al final del documento, en el apartado de Justificación de cambios

estándares en materia de DDHH, que se aplica de manera efectiva por parte de instituciones que trabajan con enfoque de género y DDHH					sustantiva en políticas públicas del sector.
--	--	--	--	--	--

Hipótesis de cambio

SI Existe un marco legal para la protección de las violencias en contra de las mujeres, niñas, niños y adolescentes armonizado con los más altos estándares en materia de DDHH, que se aplica de manera efectiva por parte de instituciones que trabajan con enfoque de género y DDHH; **SI** Las víctimas de violencias acceden a la justicia de manera eficaz y eficiente, sin revictimización y con trato digno; **SI** las mujeres y sus familias desnaturalizan las violencias incidiendo en sus entornos para la construcción de una cultura de paz; **SI** las víctimas de violencias cuentan con habilidades socioemocionales, autodeterminación y salud mental fortalecida; **SI** cuentan con redes de apoyo y condiciones sociales y materiales que les permiten tener un proyecto de vida propio y **SI** ALMA CALMA es una organización sólida internamente con incidencia importante en las políticas públicas del sector, **ENTONCES Mujeres, niñas, niños y adolescentes en el estado de Chihuahua cuentan con mayores capacidades y recursos para vivir vidas libres de violencia**

Objetivos estratégicos 3 años

OE.1 Leyes y políticas en materia de violencia cuentan con propuestas formales para su fortalecimiento o desde los enfoques de género y derechos humanos, y	OE.2 Mujeres, niños, niñas y adolescentes disponen de mecanismos efectivos para la defensa de sus derechos y el acceso a la justicia.	OE.3 Las mujeres y sus familias cuentan con información que contribuye a que identifiquen los tipos, modalidades, ciclo de la violencia y niveles de	OE.4 Mujeres, niños, niñas y adolescentes concluyen procesos psicológicos integrales con enfoque de género para su fortalecimiento y salud mental	OE.5 Mujeres, niños, niñas y adolescentes que acceden a los servicios especializados de Alma Calma (psicológicos, legales, sociales, educativos,	OE.6 Alma Calma cuenta con una política para la procuración de fondos, esquemas de gestión organizacional eficientes y eficaces, estándares de atención a la población
---	---	--	---	--	--

para su aplicación por parte de personal sensibilizado .		riesgo en su entorno, así como para que adopten normas y conductas favorables a la no violencia y la igualdad.		económicos, entre otros) construyen redes de apoyo (familiares, sociales, institucionales)	objetivo que son aplicados sistemáticamente por el personal, prácticas de rendición de cuentas institucionalizadas y una estrategia para la incidencia política en el ámbito de las políticas públicas y del marco legal
--	--	--	--	--	--

Indicadores de resultado por objetivo estratégico

IE1.1 Número de propuestas de leyes estatales fortalecidas con enfoque de género y derechos humanos, con propuestas en las que haya participado Alma Calma. Descripción: Valida la capacidad de Alma Calma de participar con propuestas para incorporar en leyes estatales el enfoque de género y derechos humanos en	IE 2.1 Porcentaje de personas que utilizan los servicios jurídicos de Alma Calma que considera que los servicios de orientación y asesoría legal que le ponen a su disposición les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia. Descripción: Valora la percepción de las personas usuarias respecto de la utilidad de los mecanismos de orientación y asesoría,	IE 3.1 Porcentaje de personas que afirma que la sensibilización recibida por parte de Alma Calma le permite identificar tipos, y/o modalidades, y/o ciclo de la violencia, y/o niveles de riesgo. Descripción: Valora la percepción de las personas sensibilizadas por Alma Calma, respecto de su capacidad para identificar tipos, y/o modalidades de la	IE 4.1 Porcentaje de personas que reciben servicio psicológico de Alma Calma y cumple con su Plan de Intervención inicialmente acordado. Descripción: Da cuenta de la eficacia de Alma Calma para lograr que las personas usuarias completen el Plan de Intervención psicológica acordado inicialmente con cada una de ellas. Plan de Intervención acordado: es	IE 5.1 Porcentaje de personas usuarias de los servicios de Alma Calma que construye al menos una red de apoyo. Descripción: Da cuenta de la eficacia de Alma Calma para apoyar a sus personas usuarias en la construcción de redes de apoyo mediante uno o más de sus servicios. Fuente: Base de datos. Red de apoyo: cualquier vínculo de apoyo para	IE 6.1 Existencia de un Manual de organización vigente, con los procedimientos sustantivos de Alma Calma, formalmente expedido. Descripción: valida la existencia del Manual de Organización con todos los procedimientos sustantivos de Alma Calma. Manual formalmente expedido: aquel que el órgano de gobierno de Alma Calma sanciona y emite para su
---	---	---	--	---	--

<p>leyes estatales. Enfoque de género: conforme lo señala la Ley para la Igualdad Enfoque de derechos humanos: conforme lo señala la ley en la materia. Propuesta: propuesta de fortalecimiento o de una iniciativa de ley en materia de violencia para incorporarle la perspectiva de género y enfoque de derechos humanos.</p>	<p>que Alma Calma pone a su disposición para la defensa de sus derechos o el acceso a la justicia.</p>	<p>violencia; y/o ciclo de la violencia, y/o niveles de riesgo.</p>	<p>aquel que se acuerda con la persona usuaria, luego de integrar una historia clínica y realizar un diagnóstico de necesidades.</p>	<p>una persona usuaria de Alma Calma, resultado directo o indirecto del otorgamiento de alguno de los servicios de ésta.</p>	<p>implementación en la dinámica organizacional . IE 6.2 Existencia de una Política de Procuración de Fondos vigente, formalmente expedida. Descripción: valida la existencia de la Política de Procuración de Fondos de Alma Calma. Política de Procuración de Fondos formalmente expedidos: aquella que el órgano de gobierno de Alma Calma sanciona y emite para su implementación. IE 6.3 Existencia de una Política de incidencia en política pública y marco legal formalmente expedida y vigente. Descripción: valida la existencia y aplicación sistemática de la Política de</p>
--	--	---	--	--	---

					<p>incidencia en política pública y marco legal formalmente expedida y aplicada. Política de incidencia en política pública y marco legal formalmente expedida y aplicada: aquella que el órgano de gobierno de Alma Calma sanciona y emite para su implementación</p>
<p>IE1.2 Número de propuestas de Alma Calma, con enfoque de género y derechos humanos, para fortalecer programas públicos estatales</p> <p>Descripción: Valida la capacidad de Alma Calma de participar con propuestas para incorporar en programas públicos el enfoque de</p>	<p>IE 2.2 Porcentaje de personas que utilizan los servicios jurídicos de Alma Calma que considera que los servicios de representación y acompañamiento legal que le ponen a su disposición les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia.</p> <p>Descripción: Valora la percepción de</p>				<p>IE6.4 Existencia de un Modelo de Atención con procedimientos por servicio, expedido formalmente.</p> <p>Descripción: valida la existencia y expedición formal del Modelo de Atención.</p> <p>Descripción: Valida la existencia y expedición formal de los Modelos de Atención de Alma Calma en cuanto a sus servicios</p>

<p>género y derechos humanos. Enfoque de género: conforme lo señala la Ley para la Igualdad de derechos humanos: conforme lo señala la ley en la materia. Propuesta: Propuesta de fortalecimiento o de una política pública en materia de violencia para incorporar la perspectiva de género y enfoque de derechos humanos.</p>	<p>las personas usuarias respecto de la utilidad de los mecanismos de representación y acompañamiento, que Alma Calma pone a su disposición para la defensa de sus derechos o el acceso a la justicia.</p>				<p>a) Jurídicos; b) Psicológicos; c) Trabajo social.</p> <p>IE6.5 Un Manual para la Rendición de Cuentas formalmente expedido. Descripción: validar la existencia de esquemas y prácticas para la rendición de cuentas de Alma Calma.</p>
---	--	--	--	--	---

Actividades estratégicas

<p>AE.1.1 Capacitar y sensibilizar a servidoras y servidores públicas. AE.1.2 Promover y participar en redes de trabajo con instituciones públicas, privadas y sociales, para incidir en la creación y</p>	<p>AE.2.1 Brindar información y capacitación sobre derechos de las víctimas a las mujeres, niñas, niños y adolescentes en situación de violencia. AE.2.2 Brindar orientación y asesoría legal a víctimas de violencia.</p>	<p>AE.3.1 Realizar acciones para sensibilizar a las familias sobre la violencia y desigualdades de género AE.3.2 Orientar a mujeres, niñas, niños y adolescentes sobre sus derechos humanos, en particular el</p>	<p>AE.4.1 Realizar historia clínica de mujeres, niñas, niños y adolescentes y plan de atención terapéutica orientada al fortalecimiento socioemocional y empoderamiento personal. AE.4.2 Brindar atención psicológica a</p>	<p>AE.5.1 Brindar contención en crisis y atención de primer contacto a víctimas. AE.5.2 Realizar búsqueda intencionada de las necesidades de mujeres, niñas, niños y adolescentes</p>	<p>AE6.1 Ampliar y fortalecer las fuentes de financiamiento en el marco de una política de procuración de fondos. AE6.2 Implementar un sistema de gestión centrado en la calidad que garantice la eficiencia y la eficacia</p>
--	--	---	---	---	--

<p>adecuación de políticas públicas en materia de violencia con enfoque de género y derechos humanos. AE.1.3 Promover y participar en redes de trabajo con instituciones públicas, privadas y sociales, para incidir en la creación y adecuación de leyes en materia de violencia con enfoque de género.</p>	<p>AE.2.3 Brindar representación y acompañamiento legal a las víctimas de violencia sexual durante todo el proceso judicial. AE.2.4 Realizar canalizaciones a instituciones especializadas a las víctimas de violencia que decidan presentar denuncia para la atención legal de sus procesos. AE.2.5 Dar seguimiento a los procesos judiciales de las mujeres canalizadas.</p>	<p>derecho a una vida libre de violencia AE.3.3 Canalizar a hombres agresores a servicios de reeducación en masculinidades no violentas AE.3.4 Brindar atención psicológica a hombres no agresores para el desarrollo de habilidades socioemocionales y construcción de relaciones igualitarias y libres de violencia AE.3.5 Difundir información en espacios comunitarios sobre los tipos y modalidades de violencia, niveles de riesgos y los servicios proporcionados por la organización. AE.3.6 Realizar y difundir material de comunicación en redes sociales y</p>	<p>víctimas de violencias mediante procesos terapéuticos con calidad y calidez y con enfoque de género y derechos humanos. AE.4.3 Realizar seguimiento de los procesos terapéuticos de las víctimas mediante valoraciones intermedia y post.</p>	<p>víctimas de violencia. AE.5.3 Brindar orientación y dar canalización a servicios especializados (psicológicos, legales, sociales, económicos, educativos, de protección, entre otros) según las necesidades detectadas, para garantizar una atención y protección integral. AE.5.4 Dar seguimiento y acompañamiento a las víctimas durante y posterior a su proceso. AE.5.5 Implementar mecanismos para la vinculación y colaboración sistemática con instituciones públicas y sociales.</p>	<p>organizacional AE6.3 Impulsar acciones para lograr la institucionalización de los modelos de atención de Alma Calma. AE6.4 Diseñar e implementar un esquema de rendición de cuentas. AE6.5 Diseñar e impulsar una estrategia para la incidencia en políticas públicas del sector.</p>
--	--	---	--	---	--

		medios de comunicación a población abierta para sensibilizar, informar y generar conciencia sobre las violencias.			
--	--	---	--	--	--

JUSTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Respecto de la Misión, en la siguiente tabla se expone la versión anterior y la que se propone, así como se argumenta por qué se modificó.

Tabla 3 Cambios a la Misión de Alma Calma

Misión anterior	Misión propuesta
<p>Somos una organización que promueve la prevención y la atención multidisciplinaria de las violencias de género en busca de garantizar los derechos humanos de las mujeres y sus familias proporcionando servicios oportunos para el fortalecimiento personal.</p>	<p>Somos una organización que promueve la prevención y la atención multidisciplinaria de las violencias de género en busca de garantizar los derechos humanos de las mujeres y sus familias.</p>
<p>Justificación</p> <p>La Misión de una organización es una afirmación de sus fines globales oficiales. Es el motivo, propósito o razón de su existencia; la descripción de lo que la organización hace efectivamente, a qué se dedica, lo que pretende cumplir en su entorno. Se refiere a la definición formal del alcance espacial de su actividad y de los resultados que la organización intenta lograr.</p>	

Como se podrá observar, se recuperó en esencia la definición de Misión, dejando de lado el señalamiento específico de que ello se hace por medio de otorgar servicios.

Tabla 4 Cambios a la Visión de Alma Calma

Visión anterior	Visión propuesta
<p>Mujeres con libre autodeterminación construyendo su proyecto de vida que inciden en la cultura de paz de su entorno.</p>	<p>El Centro de Intervención en Crisis Alma Calma es una organización de la sociedad civil reconocida a nivel nacional, por su labor en pro de la desnaturalización de la violencia y su atención con calidad y calidez a Mujeres, Niñas, Niños y Adolescentes víctimas de ésta, promoviendo el incremento de capacidades y recursos personales para que cuenten con más oportunidades de vivir libres de violencia.</p>
<p style="text-align: center;">Justificación</p> <p>La Visión, por su parte, refleja la imagen ideal de la organización en el futuro. Es una descripción concisa de cómo sería el entorno de la organización si el propósito mencionado en la misión se cumpliera.</p> <p>Se podría decir que la Misión expone la “razón de ser” de la organización, y la Visión, entonces, declara, “basado en esa razón, esto es en lo que nos queremos convertir”.</p> <p>Como se puede observar, la Visión actual no establece lo que la organización quiere ser sino lo que quiere lograr, que es materia de la Misión. Esta propuesta de Visión, luego de declarar cómo se ve a sí la misma organización en el futuro, caracteriza un entorno en transformación en el que se desnaturaliza la violencia, así como se promocionan capacidades y recursos en las personas para contribuir a que tengan más oportunidad de vivir una vida libre de violencia.</p>	

Tabla 2 Matriz de Ficha Técnica de Indicadores

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
IE1.1	Número de propuestas de leyes estatales fortalecidas con enfoque de género y derechos humanos, con propuestas de Alma Calma	Valida la capacidad de Alma Calma de participar con propuestas para que las propuestas de leyes estatales incorporen el enfoque de género y derechos humanos.	Número total de iniciativas de leyes estatales fortalecidas con propuestas de Alma Calma.	Número de leyes	Registros de participación y documentos legislativos	Bianual	(Definir)	(Definir)

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
IE2.1	Porcentaje de personas que utilizan los servicios jurídicos de Alma Calma y consideran que los servicios les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia.	Valora la percepción de las personas usuarias respecto de la utilidad de los mecanismos de orientación y asesoría legal que Alma Calma les proporciona.	(Número de personas que consideran que los servicios les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia / Total de personas usuarias encuestadas) * 100	Porcentaje (%)	Encuestas a personas usuarias	Anual	(Definir)	(Definir)
IE3.1	Porcentaje de personas que afirma que la sensibilización recibida por parte de Alma Calma le permite identificar tipos, modalidades, ciclo de la violencia o niveles de riesgo.	Valora la percepción de las personas sensibilizadas respecto de su capacidad para identificar aspectos de la violencia y niveles de riesgo.	(Número de personas que afirman que la sensibilización les permitió identificar aspectos de la violencia / Total de personas sensibilizadas) * 100	Porcentaje (%)	Encuestas a personas sensibilizadas	Anual	(Definir)	(Definir)
IE4.1	Porcentaje de personas que reciben servicio	Mide la eficacia de Alma Calma para lograr que	(Número de personas que completan su	Porcentaje (%)	Expedientes y registros de atención	Semestral	(Definir)	(Definir)

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
	psicológico de Alma Calma y cumplen con su Plan de Intervención inicialmente acordado.	las personas usuarias completan su Plan de Intervención Psicológica acordado inicialmente.	Plan acordado inicialmente / Total de personas que inician Plan) * 100					
IE5.1	Porcentaje de personas usuarias de los servicios de Alma Calma que construye al menos una red de apoyo.	Evalúa la eficacia de Alma Calma en la facilitación de la construcción de redes de apoyo para sus personas usuarias.	(Número de personas que construyen una red de apoyo / Total de personas usuarias) * 100	Porcentaje (%)	Base de datos	Semestral	(Definir)	(Definir)
IE6.1	Existencia de un Manual de Organización vigente, con los procedimientos sustantivos de Alma Calma, formalmente expedido.	Valida la existencia del Manual de Organización con todos los procedimientos sustantivos de Alma Calma.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documentos internos	Anual	1 Manual	(Definir)
IE6.2	Existencia de una Política de	Valida la existencia de la	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documentos internos	Anual	1 Política	(Definir)

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
	Procuración de Fondos vigente, formalmente expedida.	Política de Procuración de Fondos de Alma Calma.					de procuración de fondos	
IE6.3	Existencia de una Política de incidencia en política pública y marco legal formalmente expedida y vigente.	Valida la existencia de la Política de Incidencia en Política Pública y Marco Legal.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documentos internos	Anual	1 política de incidencia	(Definir)
IE1.2	Número de propuestas de Alma Calma, con enfoque de género y derechos humanos, entregadas formalmente para el fortalecimiento de programas públicos estatales.	Valida la capacidad de Alma Calma de participar con propuestas para incorporar en programas públicos el enfoque de género y derechos humanos.	Número total de propuestas de Alma Calma con enfoque de género y derechos humanos recibidas formalmente para fortalecer programas públicos	Número de propuestas de Alma Cal programas	- Acuses de recibido de instituciones del ámbito de trabajo de Alma Calma relacionados con propuestas de fortalecimiento de sus programas. - Propuestas de Alma Calma con enfoque de	Anual	(Definir)	(Definir)

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
					género y derechos humanos.			
IE2.2	Porcentaje de personas que utilizan los servicios jurídicos de Alma Calma y consideran que los servicios de representación y acompañamiento legal les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia.	Valora la percepción de las personas usuarias respecto de la utilidad de los mecanismos de representación y acompañamiento legal.	(Número de personas que consideran que los servicios les permitieron defender sus derechos o acceder a la justicia / Total de personas usuarias encuestadas) * 100	Porcentaje (%)	Encuestas a personas usuarias	Semestral	(Definir)	(Definir)

Código	Nombre del Indicador	Descripción	Método de Cálculo (Fórmula)	Unidad de Medida	Fuentes	Frecuencia de Medición	Meta	Línea de Base
IE6.4a	Modelo de Atención jurídica expedido formalmente	Valida la existencia y expedición formal de un Modelo de Atención Jurídica.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documento	Anual	1 Modelo de Atención	(Definir)
IE6.4b	Modelo de Atención psicológica expedido formalmente.	Valida la existencia y expedición formal de un Modelo de Atención psicológica.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documento	Anual	1 Modelo de Atención	(Definir)
IE6.4c	Modelo de Atención en Trabajo Social expedido formalmente	Valida la existencia y expedición formal de un Modelo de Atención en Trabajo Social.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documento	Anual	1 Modelo de Atención	(Definir)
IE6.5	Un Manual para la Rendición de Cuentas formalmente expedido	Valida la existencia y Expedición del Manual para la rendición de cuentas de Alma Calma.	Verificación documental	Existencia (Sí/No)	Documentos internos	Anual	1 Manual de rendición de cuentas	(Definir)

ESTRUCTURA ORGÁNICA ALINEADA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Conforme a lo establecido en el Plan de Trabajo, el documento “Estructura orgánica alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica”, cuenta con el siguiente contenido:

- Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización
- Descripción de las áreas que componen la estructura.
- Perfil de las áreas
- Organigrama

A continuación, se expone el mismo.

Tabla 1 Planeación estratégica

MISIÓN						
Somos una organización que promueve la prevención y la atención multidisciplinaria de las violencias de género en busca de garantizar los derechos humanos de las mujeres y sus familias.						
VISIÓN INSTITUCIONAL³¹						
El Centro de Intervención en Crisis Alma Calma es una organización de la sociedad civil reconocida a nivel nacional, por su labor en pro de la desnaturalización de la violencia y su atención con calidad y calidez a Mujeres, Niñas, Niños y Adolescentes víctimas de ésta, promoviendo el incremento de capacidades y recursos personales para que cuenten con más oportunidades de vivir libres de violencia.						
VISIÓN ESTRATÉGICA (A 10 AÑOS)						
Mujeres, niñas, niños y adolescentes en el estado de Chihuahua cuentan con mayores capacidades y recursos para vivir vidas libres de violencia						
Ejes estratégicos						
VII. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	VIII. SISTEMA DE JUSTICIA.	IX. CAMBIO CULTURAL	X. FORTALECIMIENTO PSICOLÓGICO	XI. SERVICIOS SOCIALES	XII. ÁMBITO ORGANIZACIONAL INTERNO	
Resultados Estratégicos a largo plazo por eje (10 años)						
RE.1 Marco legal para la protección de las violencias en contra de las mujeres, niñas, niños y adolescentes armonizado con los más altos estándares	RE.2 Las mujeres, niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia acceden a la justicia de manera eficaz y eficiente, sin revictimización y con trato digno.	RE.3 Las mujeres y sus familias han desnaturalizado las violencias e inciden en sus entornos para la construcción de una cultura de paz.	RE.4 Mujeres, niñas, niños y adolescentes cuentan con habilidades socioemocionales, autodeterminación y salud mental fortalecida.	RE.5 Mujeres, niñas, niños y adolescentes cuentan con redes de apoyo y condiciones sociales y materiales que les permiten tener un proyecto de vida propio	RE.6 Alma Calma es una organización financieramente sostenible que cuenta con solidez organizativa, un modelo de intervención institucionalizado además rinde cuentas de manera efectiva e incide de manera	

³¹ En el documento de Plan Estratégico hay un apartado en cual se da justifican y explican las modificaciones a la Misión y de la Visión de Alma Calma.

en materia de DDHH, que se aplica de manera efectiva por parte de instituciones que trabajan con enfoque de género y DDHH					sustantiva en políticas públicas del sector.
---	--	--	--	--	--

**Objetivos estratégicos
3 años**

OE.1 Leyes y políticas en materia de violencia cuentan con propuestas formales para su fortalecimiento desde los enfoques de género y derechos humanos, y para su aplicación por parte de personal sensibilizado.	OE.2 Mujeres, niños, niñas y adolescentes disponen de mecanismos efectivos para la defensa de sus derechos y el acceso a la justicia.	OE.3 Las mujeres y sus familias cuentan con información que contribuye a que identifiquen los tipos, modalidades, ciclo de la violencia y niveles de riesgo en su entorno, así como para que adopten normas y conductas favorables a la no violencia y la igualdad.	OE.4 Mujeres, niños, niñas y adolescentes concluyen procesos psicológicos integrales con enfoque de género para su fortalecimiento y salud mental	OE.5 Mujeres, niños, niñas y adolescentes que acceden a los servicios especializados de Alma Calma (psicológicos, legales, sociales, educativos, económicos, entre otros) construyen redes de apoyo (familiares, sociales, institucionales)	OE.6 Alma Calma cuenta con una política para la procuración de fondos, esquemas de gestión organizacional eficientes y eficaces, estándares de atención a la población objetivo que son aplicados sistemáticamente por el personal, prácticas de rendición de cuentas institucionalizadas y una estrategia para la incidencia política en el ámbito de las políticas públicas y del marco legal
---	---	---	---	---	---

Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización, así como de las áreas que la componen.

La estructura orgánica y funcional es un instrumento de gestión, que ayuda a definir con claridad y coordinar con eficiencia las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización, para el cumplimiento de sus fines. Algunas de sus características son:

- Actúa como apoyo para el cumplimiento del plan estratégico general.
- Establece canales de flujo de trabajo que facilitan la coordinación de las tareas y labores.

Alma Calma es una organización de la sociedad civil que tiene la Visión Estratégica de que en 10 años *mujeres, niñas, niños y adolescentes en el estado de Chihuahua cuentan con mayores capacidades y recursos para vivir vidas libres de violencia*. En la perspectiva de generar condiciones que permitan alcanzar ese resultado, para el plazo de los próximos 3 años se ha planteado los 6 objetivos estratégicos arriba señalados.

Para caminar en el sentido de su realización, Alma Calma debe transformar su estructura organizativa,³² fortaleciendo para ello el perfil de servicio que ha consolidado al paso de los años como también desplegando nuevas iniciativas que le permitirán apoyar más ampliamente y de mejor manera a su población objetivo. En ese sentido, sus servicios sustantivos deben conformarse por tres áreas de atención de su población objetivo: psicológica, jurídica y de trabajo social, servicios que se otorgan en cada uno de los Centros de Atención que ha creado en diversas zonas del Estado de Chihuahua.

³² Ver el organigrama al final del documento.

Y para apoyar el otorgamiento eficaz y eficiente de esos servicios sustantivos se debe contar con nuevas instancias, por un lado, el área de vinculación, que impulse acciones en el ámbito externo de la organización para crear redes de trabajo que potencien lo realizado por Alma Calma. Por otro lado, está el área que se debe encargar de la administración de los recursos y el desarrollo organizacional, enfocada en la mejora continua del ámbito interno de la organización, destacadamente los modelos de atención que garanticen una atención especializada de alta calidad. Y finalmente, se debe contar con una Coordinación de Centros de atención, que se encargue de la administración y funcionamiento de los servicios del conjunto de dichas instancias, así como a coadyuvar en la aplicación de los esquemas de planeación, control, supervisión y evaluación de los servicios.

Esas 5 áreas y la Coordinación de los Centros de Atención deben ser comandadas por una Dirección General, que debe ser la responsable de aplicar las decisiones estratégicas y operativas y de dirigir la elaboración de los planes necesarios y encomendar su implementación a las áreas responsables, así como supervisarlos, darles seguimiento y evaluarlos; todo ello con el fin de alcanzar las distintas metas y resultados previstos para un determinado ciclo.

Finalmente, está el Consejo Directivo, que es el órgano de gobierno y representación legal de Alma Calma y responsable de las decisiones estratégicas.

Perfil de las áreas

Dirección de Servicios Psicológicos. A través del área de atención psicológica se deben brindar servicios a mujeres, niñas, niños y adolescentes víctimas de diversas violencias, mediante procesos terapéuticos personalizados tendientes a fortalecerles socioemocionalmente y promover su empoderamiento personal. Esto bajo modelos de atención otorgada con calidad, calidez y con los enfoques de género y derechos humanos, y con base en una historia clínica, un plan de atención y seguimiento a los procesos terapéuticos mediante valoraciones intermedia y post.

Esta área es de funciones sustantivas en tanto tiene contacto directo con las personas beneficiarias. Realiza actividades de carácter técnico.

Dirección de Servicios Jurídicos. Mediante el área de atención jurídica a mujeres víctimas de violencia se deben otorgar servicios de orientación y asesoría legal, así como de representación y acompañamiento legal a mujeres víctimas de violencia sexual y familiar; como también servicios de seguimiento a cualquier mujer víctima que haya sido canalizada a otra instancia legal para continuar con su proceso jurídico.

Esta área es de funciones sustantivas en tanto tiene contacto directo con las personas beneficiarias. Realiza actividades de carácter técnico.

La jefatura de Atención Jurídica deberá supervisar los procesos realizados, asesorar en situaciones necesarias, supervisar el cumplimiento de metas y entregables de esta área, además de coordinarse con el área de Vinculación para establecer contactos.

Esta área es de funciones sustantivas en tanto tiene contacto directo con las personas beneficiarias. Realiza funciones de carácter técnico.

Dirección de Trabajo Social. Por medio del área de trabajo social, se deben ofrecer servicios de contención en crisis, primer contacto y búsqueda intencionada de necesidades de mujeres, niñas, niños y adolescentes, como también orientación y canalización a servicios especializados sociales y para dar inicio a su proceso psicológico, donde también se contempla a hombres no agresores que solicitan el servicio; así como se debe dar seguimiento a las personas usuarias canalizadas.

Esta área es de funciones sustantivas en tanto tiene contacto directo con las personas beneficiarias. Realiza actividades de carácter técnico.

La jefatura de Trabajo Social deberá orientar y promover la actualización del equipo para la canalización, orientar si es necesario en atención ofrecida por el equipo, facilitar reuniones de socialización de servicios y atención, coordinarse con el área de Vinculación para realizar contactos interinstitucionales, además de supervisar el cumplimiento de metas y entregables del área.

Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional. Esta debe tener como objeto el manejo de todo tipo de recursos humanos, materiales y financieros para que los servicios sustantivos se brinden eficaz y eficientemente. Así mismo, mediante las funciones de Desarrollo Organizacional debe impulsar la mejora continua de la dinámica organizacional, tanto por lo que hacer a una gestión basada en altos estándares de calidad, como en cuanto la actualización e institucionalización de los estándares de actuación que conforman los Modelos de Intervención de los servicios sustantivos, así como por la mejora de su cultura organizacional; en cuya labor jugarán un papel importante las labores de capacitación y profesionalización del personal. También es importante en esta área la creación de espacio dirigido exclusivamente a procurar los fondos necesarios que contribuyan a la sostenibilidad de la organización, como también a rendir cuentas a la sociedad sobre el quehacer de esta.

Esta área realiza funciones de apoyo a las áreas sustantivas. Realiza actividades de carácter administrativo.

Dentro de esta Dirección se encuentran la jefatura de Desarrollo Organizacional, la cual tendrá la responsabilidad de buscar el crecimiento de la organización en sus procesos, fundamentar procedimientos y supervisar que se cumpla su modelo de intervención, plasmar y organizar todo los tramites requeridos para favorecer el adecuado manejo organizacional.

La Jefatura de procuración de fondos y rendición de cuentas se encargará de diseñar y aplicar estrategias para la movilización y gestión de recursos que hagan sostenible a la organización, estableciendo para ello contacto con donantes e inscribiendo a la organización en concursos para la obtención de fondos, además de ser responsable de la elaboración de los proyectos que dichas instancias demanden. Así mismo, se encargará de realizar la rendición de cuentas.

La jefatura de administración, se encargará de coordinar el buen desempeño del recurso humano, del mantenimiento del recurso material y del rendimiento del recurso financiero. Además, es la responsable de mantener actualizado todo tipo de trámites, gestiones y requisitos contables, fiscales y legales.

Dirección de Vinculación. El área de Vinculación se debe dirigir a promover en el ámbito externo de la organización acciones de sensibilización, formación y comunicación de la sociedad y la comunidad que conduzcan a la realización de los objetivos de esta. Estableciendo para ello vínculo con actores institucionales y sociales, buscando incidir de manera directa en las leyes y políticas públicas del ámbito en el que interviene la organización.

Esta área realiza funciones de apoyo a las áreas sustantivas. Realiza actividades de carácter técnico operativo.

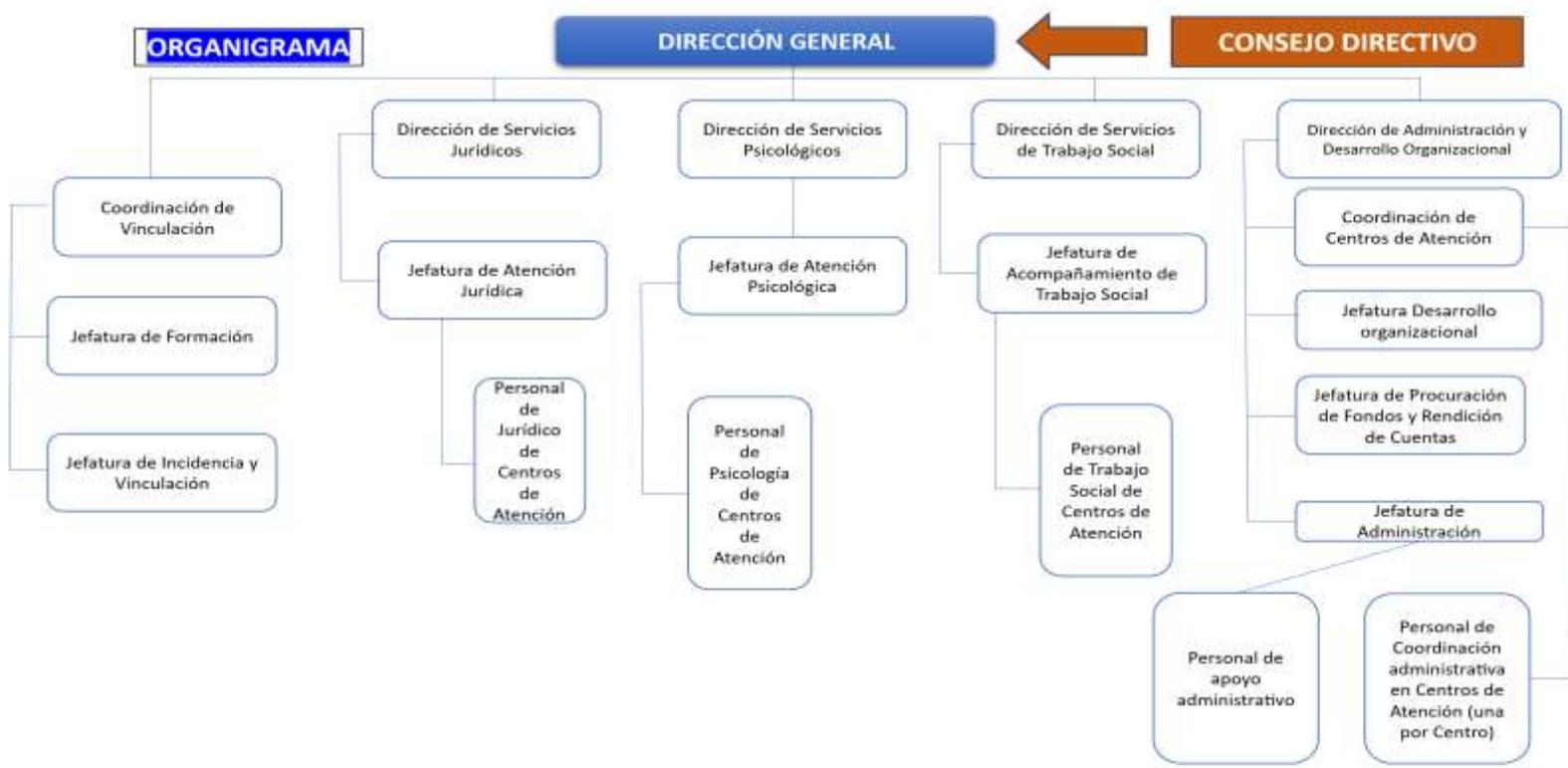
Esta Dirección contará con una Jefatura de Formación que se encargará de responder a las necesidades de sensibilización, capacitación, formación y profesionalización del personal de la organización, así como coadyuvar en las estrategias de sensibilización y capacitación que la organización dirige a público en general.

La Jefatura de Incidencia y Vinculación tendrá a su cargo la proyección, comunicación y vinculación institucional de la organización con la sociedad en general con el fin de coadyuvar al cumplimiento de la Misión de la organización, buscando la incidencia en el marco legal, la política pública y las redes de actores sociales que contribuyan a ello.

Coordinación de Centros de Atención. A través de esta área se deberá coordinar la administración y el funcionamiento eficaz y eficiente de los Centros de Atención que Alma Calma tiene en diversos lugares de Chihuahua.

Esta área realiza funciones de apoyo a las áreas sustantivas. Realiza actividades de carácter administrativo.

Esta será apoyada por la Coordinación administrativa en Centros de Atención, que será la encargada de recabar y reunir la información derivada de la intervención en cada uno de los Centros, vigilando la administración del recurso humano, material y financiero en cada Centro, promoviendo la vigencia de un adecuado ambiente laboral y que se ejecuten los planes de trabajo en cada área sustantiva.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En el documento de Plan de Trabajo se estableció el siguiente contenido del Manual de Procedimientos, que enseguida se presenta:

- Introducción
- Objetivos del Manual
- Mapeo y documentación de los procedimientos fundamentales seleccionados³³ por la organización, que fueron los siguientes:

1. Presentación y gestión de proyectos
2. Monitoreo de proyectos
3. Supervisión de operaciones

³³ De los procedimientos fundamentales identificados por la organización solo se seleccionaron los que consideraron prioritarios, considerando el escenario de limitaciones de recursos y tiempo para desarrollarlos en el marco de esta Consultoría

Tabla 1 Procedimiento Presentación y gestión de proyectos

Tabla 2 Procedimiento Supervisión de operaciones

Tabla 3 Procedimiento Monitoreo de proyectos



OBJETIVOS DEL MANUAL

Los manuales de procedimientos son manuales administrativos, los cuales “son indispensables para que las organizaciones regulen la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología avanzada, para con ello atender adecuadamente la dinámica organizacional.

Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.”³⁴

Los manuales administrativos son documentos que comunican comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una Unidad Administrativa (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios³⁵ para que sus integrantes desempeñen mejor sus tareas.

Respecto de su uso, los Manuales Administrativos representan una guía concreta para la organización y comunicación, que constituye el soporte de información, ordenada y sistemática, donde se establecen los objetivos, normas, políticas y

³⁴Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, McGraw Hill, México, 2004 pág. 170

³⁵ Acuerdo por el que el Comité de Administración y Capacitación aprueba la expedición de la Guía para la elaboración de Manuales Administrativos del Congreso de la Ciudad de México, I Legislatura. Disponible en <https://www.congresocdmx.gob.mx/archivos/oficialia/dn/Guiaelaboracionmanualesadministrativos.pdf>

procedimientos de las organizaciones, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

En particular un Manual de Procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica sustantivas en una organización.

El Manual de Procedimientos, tiene como objetivo asegurar la funcionalidad de la organización, en tanto que formaliza y estandariza las actividades que son repetitivas a fin de optimizar el uso de los recursos; es un documento donde se encuentran redactadas las actividades más importantes que se desarrollan en la empresa, y es una guía detallada que muestra la forma secuencial y ordenada de realizar un trabajo o actividad. En síntesis, es un prontuario que contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una empresa, incluyendo los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.³⁶

La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

El Manual de Procedimientos contiene una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de una actividad con diagramas que contienen símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

³⁶ Soto Ramírez, Leticia; *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*. P. 80, disponible en <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/manuales2002-2.pdf>

Independientemente de qué procedimientos regule, un Manual de Procedimientos contiene invariablemente dos secciones:

- a) Texto, donde se describe narrativamente los pasos secuenciales a llevar a cabo.

El texto describirá el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla. Conviene que el texto señale el objetivo que se persigue con su ejecución, así como las políticas que deben de aplicarse. La información o instrucciones que contengan deben expresarse en un orden lógico, redacción sencilla, uniformidad en el estilo y un mínimo de terminología técnica.³⁷

- b) Diagramas, donde esos pasos secuenciales se plasman gráficamente.

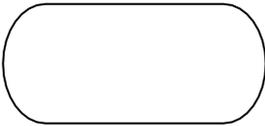
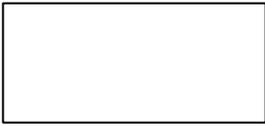
Los diagramas administrativos son modelos. Un modelo es un esquema simplificado y simbólico, destinado a explicar cierta realidad. Representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc. Para que puedan cumplir su función de representar y transmitir a otras personas el conocimiento de un fenómeno, el lenguaje gráfico que se emplee en los diagramas administrativos, esto es, los símbolos que se utilicen deben ser consistentes y claramente comprensibles para los demás.

Un diagrama administrativo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la manipulación del fenómeno que pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les reconozca convencionalmente un significado preciso por el mayor número de personas interesadas y convenir también en determinadas reglas. Este conjunto de signos y reglas constituye la

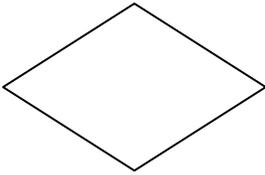
³⁷ De la Llera, G. y Carrillo, Z.I. *Organización y funcionamiento de oficinas*, Editorial Banca y Comercio, México, 1963, Pág. 106

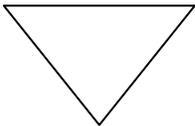
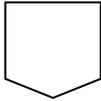
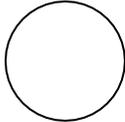
técnica llamada diagramación administrativa, cuyo conocimiento y aplicación es indispensable en la elaboración de manuales administrativos.³⁸

Los símbolos que se adecuan a los procedimientos que se trabajaron en el marco de esta Consultoría y que facilitan su comprensión, son los de la Norma ANSI (Diagramación Administrativa), elaborado por la Institución: *American National Standard Institute*, que se exponen enseguida:

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento

³⁸ Duhalt Krauss, Miguel. *Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, Colección Administración, México, 1990, pág. 93

	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
---	--

SIMBOLO	REPRESENTA
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

Finalmente, es importante destacar que en el ANEXO 8 se presentan los formatos de las actividades que se justificaban, de cada uno de los procedimientos que enseguida se exponen.

1. PROCEDIMIENTO “PRESENTACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”

Tabla 1 Procedimiento Presentación y gestión de proyectos

Número	Actores	Actividad	Insumo / producto / instrumento
1	Procuración de Recursos Procuración de Recursos	Indaga sobre posibles fuentes de financiamiento que aporten recursos para el objetivo de Alma Calma	Concentrado de fuentes de recursos
2		Patrocinios directos. Establece comunicación con la instancia potencialmente financiadora para conocer los términos en los que se debe formular una solicitud de apoyo.	Criterios de apoyo por parte de la instancia potencialmente financiadora.
2a		Concursos para acceder a recursos. Revisa convocatoria para conocer requisitos y términos para presentar propuesta de apoyo.	Convocatoria
3		Identifica oportunidad de acceder a recursos	Abre Ficha de expediente de Potencial Financiador
4		Recaba con el área administrativa los documentos que acreditan que se cumplen con los requisitos	Convocatoria o criterios de apoyo. Listado de documentos para cumplir con los requisitos (Documentos legales, fiscales, contables, contratos, etc.)

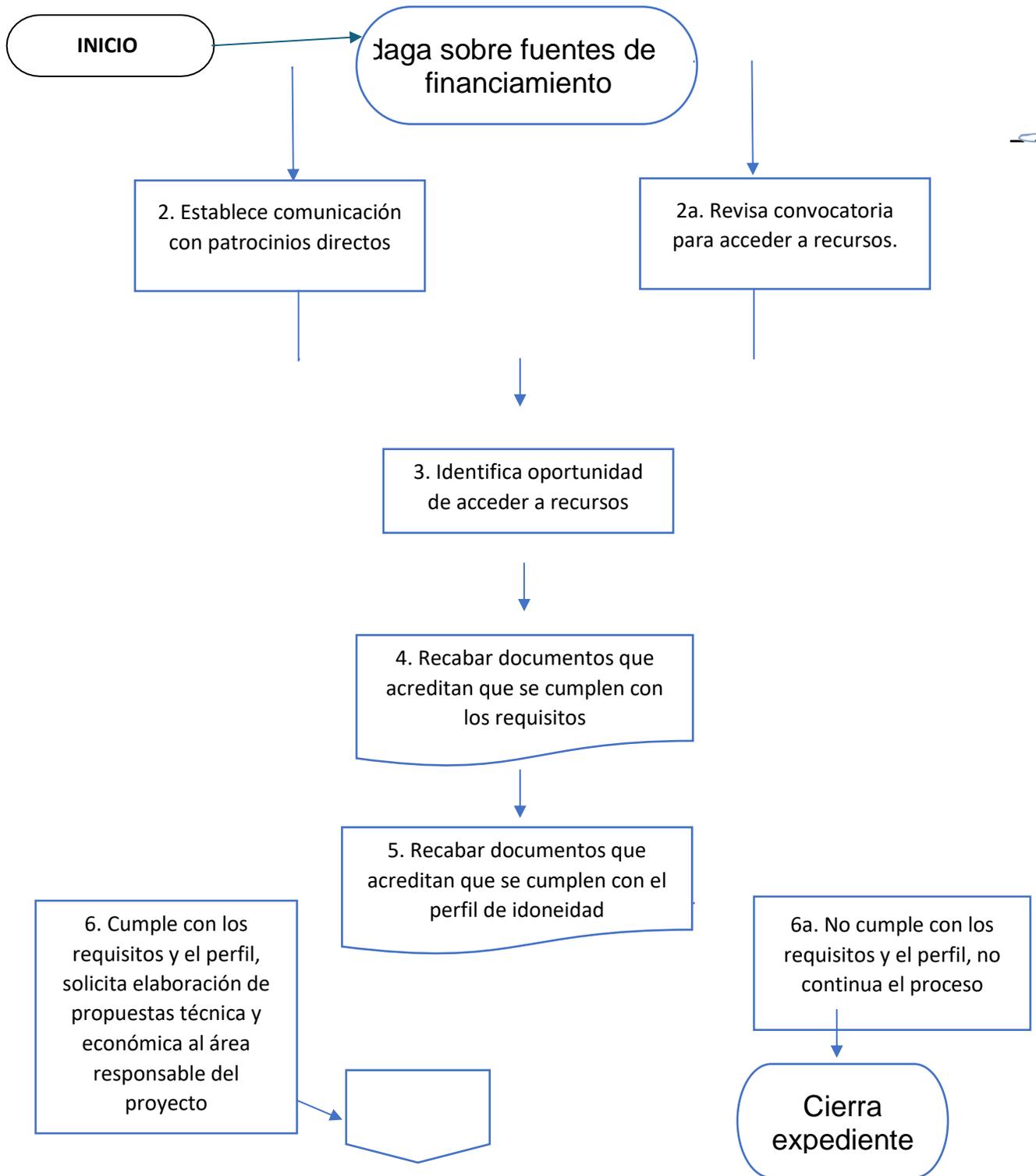
5		Recaba con el área responsable del proyecto los documentos que acreditan que se cumplen con el perfil de idoneidad	Convocatoria o criterios de apoyo. Listado de documentos para cumplir con perfil de idoneidad (Proyectos realizados, experiencia acreditada, CV institucional y de las personas colaboradoras, etc.)
6	Área de Procuración de Recursos	Cumple con los requisitos y el perfil, solicita elaboración de propuestas técnica y económica al área responsable del proyecto	
6a		No cumple con los requisitos y el perfil, no continua el proceso	Cierra expediente
7	Dirección General, Área de Procuración de Recursos y Área responsable del proyecto	Decide que se solicita o concursa por el recurso y solicita a área responsable de proyecto elaborar las propuestas técnica y económica.	
7a		Decide que no se solicita o concursa por el recurso, se cierra el expediente.	Cierra expediente
8	Área responsable del proyecto	Elabora propuesta técnica	Propuesta técnica
9	Área responsable y área	Elabora propuesta económica con apoyo del área administrativa, particularmente en la solicitud de cotizaciones	Propuesta económica Al menos 3 cotizaciones de cada

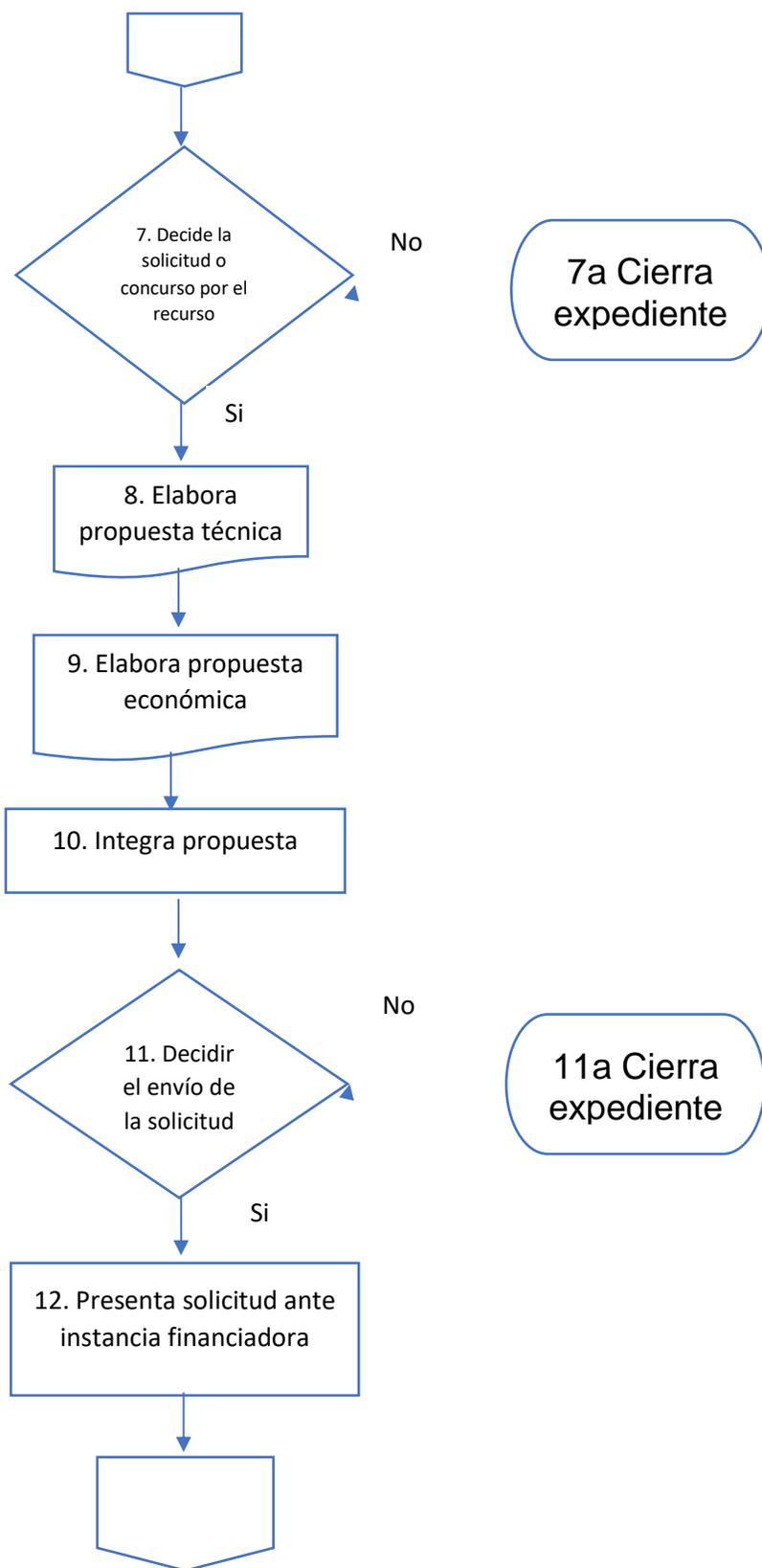
	administrativa	de los servicios o bienes contemplados en la propuesta técnica	bien o servicio ofertado
10	Área de Procuración de Recursos	Recaba propuestas técnica y económica e integra toda la propuesta	Propuestas técnica y económica Llena formatos específicos. En caso de que la financiadora no proporcione formato específico llenar formato de Formulación de Proyectos, apartados Metas y Presupuesto. Integra Ficha de expediente de propuesta de proyecto
11	Dirección General, Área de Procuración de Recursos y Área responsable del proyecto	Decide que se envía la solicitud y solicita a área de Procuración de Recursos la entrega de esta.	Envío de solicitud de recursos a la instancia correspondiente.
11a		Decide que no se envíe la solicitud de recursos y se cierra el expediente.	Cierra expediente
12	Área de Procuración de Recursos	Presenta solicitud ante instancia financiadora	Acuse de recibo de instancia financiadora
13	Área de Procuración de Recursos	Da seguimiento a resultados de la solicitud	
14		Acepta la solicitud, realiza gestiones para formalizarlo.	Comunicación oficial para formalizar el apoyo.

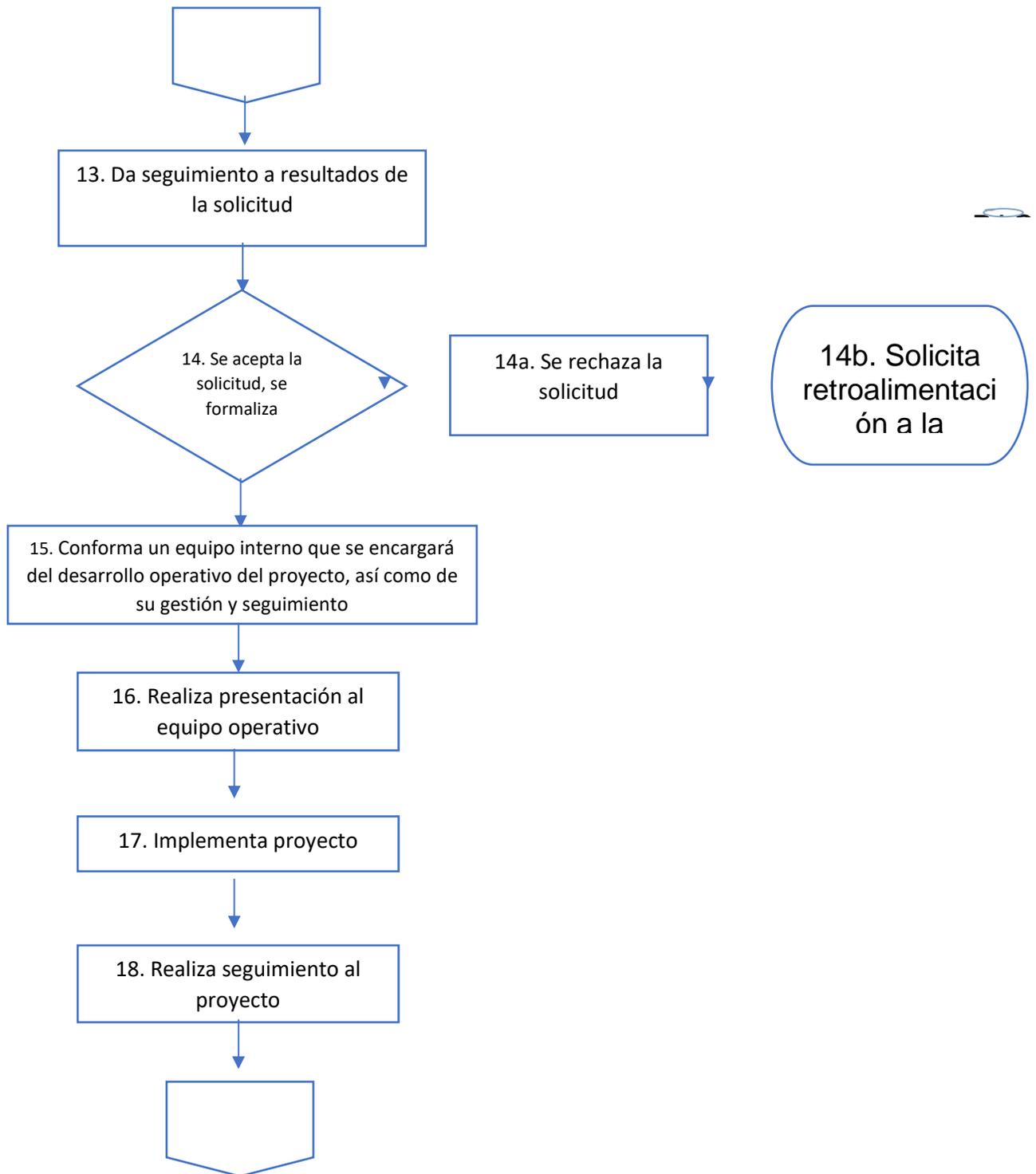
14a		Rechaza la solicitud, envía resultados a área responsable del proyecto	Archiva expediente
14b		Solicita retroalimentación a la financiadora.	Documento con retroalimentación por parte de la financiadora
15	Dirección General	Conforma un equipo interno (comandado por área responsable del proyecto, y con la participación del Área de Procuración de Recursos y otras áreas con intervención en el mismo) que se encargará del desarrollo operativo del proyecto, así como de su gestión y seguimiento	Acuerdo de desarrollo operativo del proyecto.
16	Responsable de Proyectos	Realiza la presentación del proyecto al equipo operativo	Presentación y minuta.
17	Equipo Operativo del Proyecto	Implementa proyecto	Plan de implementación Informes de actividades
18	Área de seguimiento y evaluación	Realiza seguimiento al proyecto y emite recomendaciones al Equipo Operativo del Proyecto	Informes de seguimiento
19	Dirección General	Analiza informes de actividades e informes de seguimiento en conjunto con el Equipo Operativo del Proyecto y con el Área de	Acuerdo sobre los cursos de acción a seguir para fortalecer la implementación del proyecto

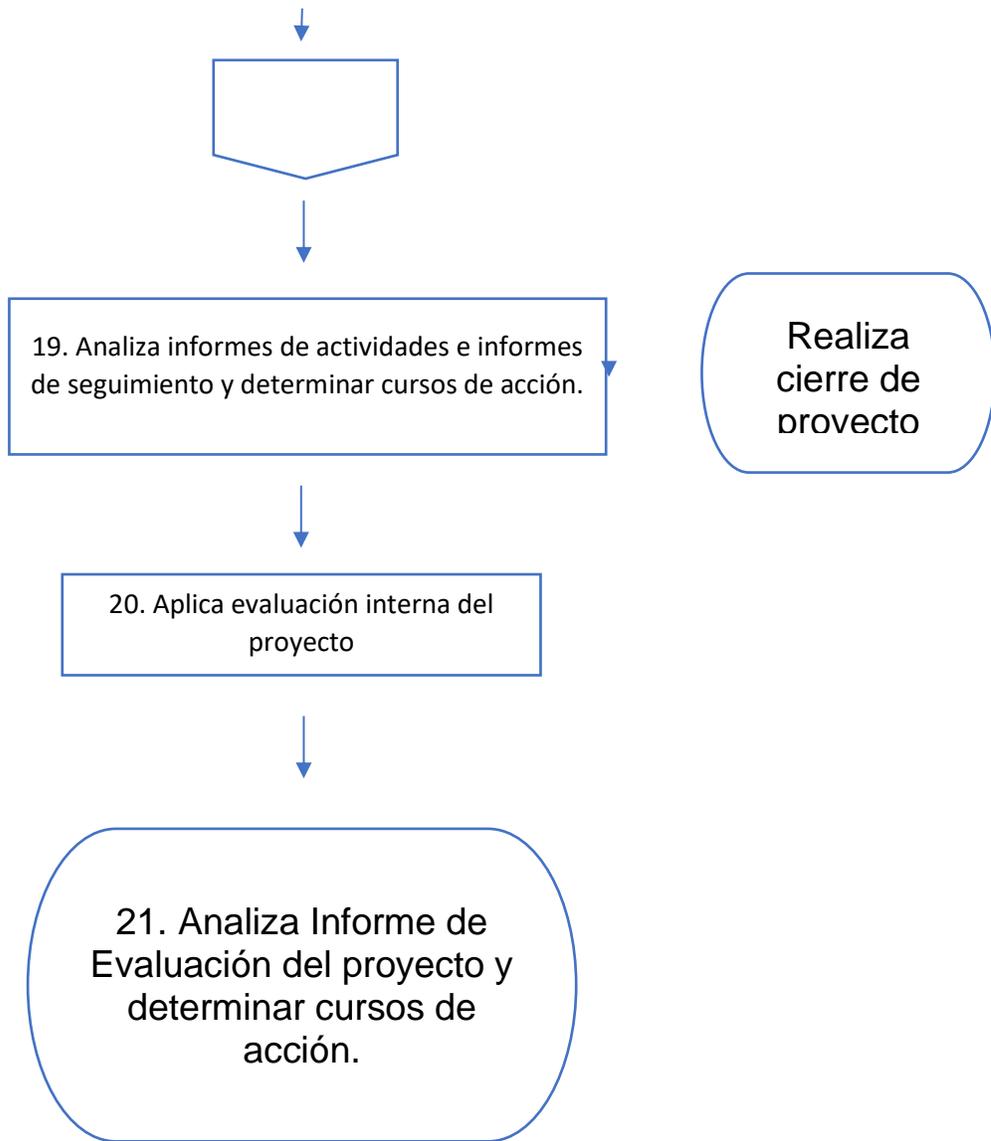
		Seguimiento y Evaluación y determina cursos de acción.	
19a	Equipo Operativo del Proyecto	Realiza cierre del proyecto.	Entrega de Informe de resultados y productos comprometidos a la instancia financiadora.
20	Área de seguimiento y evaluación	Aplica evaluación interna del proyecto.	Informe de Evaluación del proyecto.
21	Dirección General	Analiza Informe de Evaluación del proyecto con el Equipo Operativo del Proyecto y con el Área de Seguimiento y Evaluación y determina cursos de acción,	Acuerdo sobre el balance de los resultados del proyecto y recomendaciones a implementar por las diversas áreas.

FLUJOGRAMA "PRESENTACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS"









2. PROCEDIMIENTO “SUPERVISIÓN DE OPERACIONES”

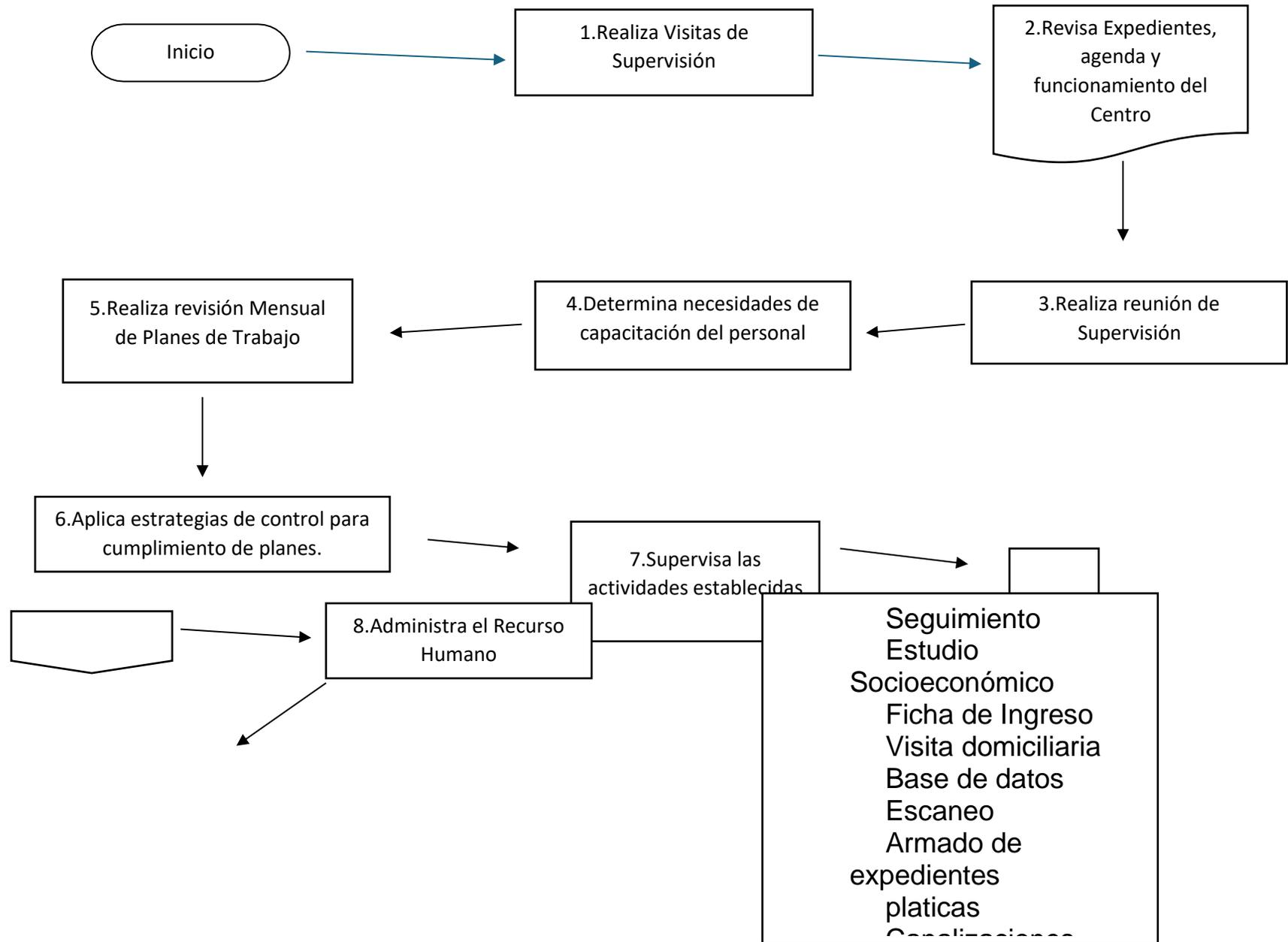
Tabla 2 Procedimiento Supervisión de operaciones

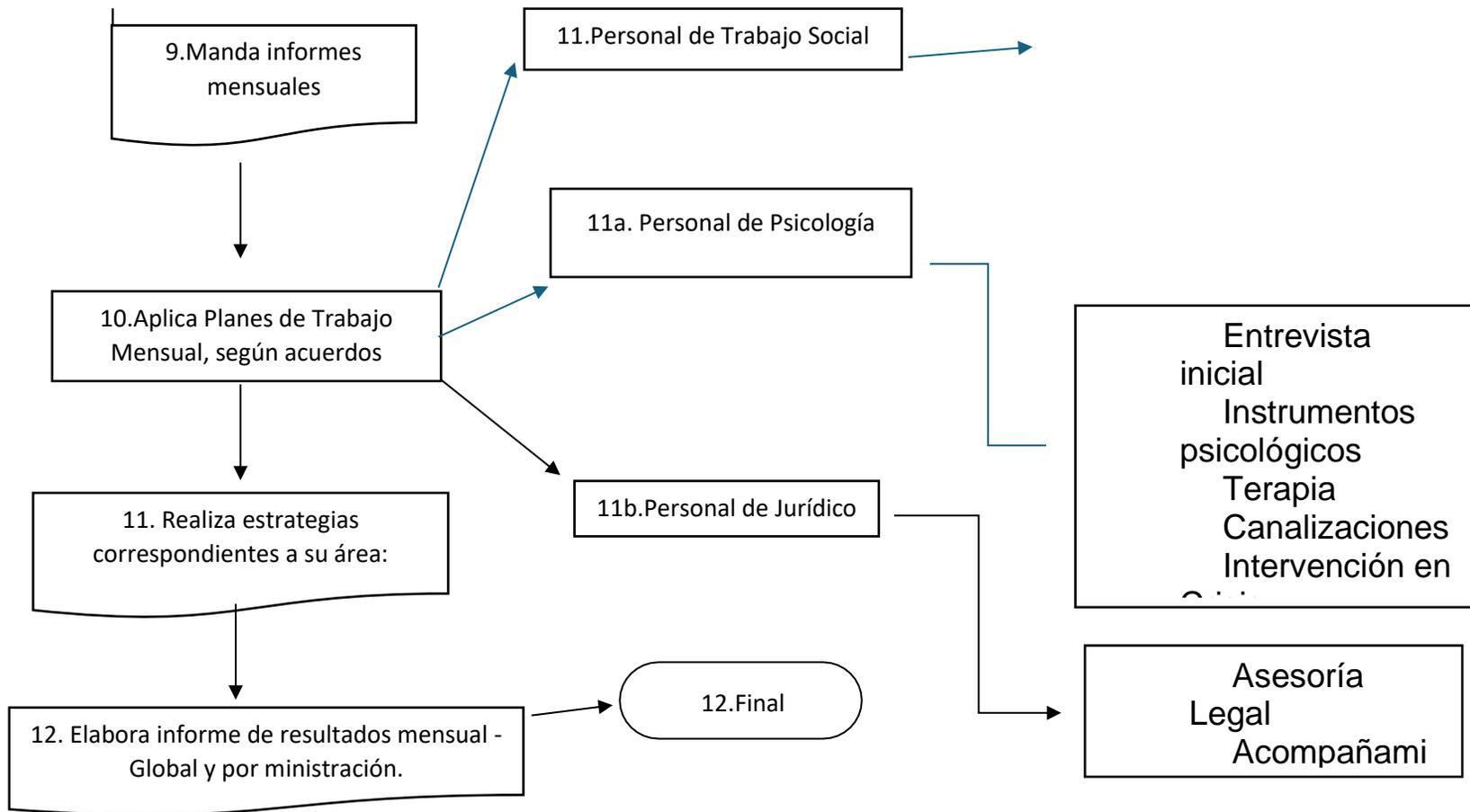
Número	Actores	Actividad	Insumo / producto / instrumento
1	Coordinación de Centros de Atención	Realiza visita de supervisión a los Centros de Atención. Mensual o cuando se considere necesario.	Automóvil propio
2		Lleva a cabo revisión de expedientes, agenda, formatos y observa el funcionamiento del Centro y la convivencia entre profesionistas, todo ello en el ámbito de su responsabilidad.	Expedientes, agenda y formatos. Formato de Procedimientos de Supervisión de Operaciones
3		Realiza reunión de supervisión, donde se hace un balance de lo realizado y de los asuntos pendientes de resolver señalados en la Minuta de la visita anterior. En la reunión se abordan los aciertos y áreas de oportunidad, así como los pendientes y problemas por atender, designando responsables y tiempos de ejecución.	Formato de Minuta
4		Con base en el Plan de Trabajo y el balance de la situación que arrojan las reuniones de supervisión, además de otros insumos, determina necesidades de capacitación del personal para fortalecer sus conocimientos, valores, actitudes, aptitudes y habilidades.	Formato de Minuta
5	Coordinación administrativa en	Realiza revisión mensual de planes de trabajo y reportes de cumplimiento de metas.	

6	Centros de Atención	de	Aplica estrategias de control para cumplimiento de planes.	
7			Supervisa el cumplimiento de las actividades establecidas	
8			Administra todo lo relativo al recurso humano.	
9			Manda informes mensuales.	
10	Personal Centro Atención	de de	Con base en los acuerdos plasmados en la Minuta o bien a partir de las instrucciones remitidas por escrito de la Dirección de su área de responsabilidad, aplica plan de trabajo mensual.	
11	Personal de Trabajo Social de Centros de Atención		Realiza estrategias correspondientes a su área, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento ● Estudio socioeconómico ● Ficha de Ingreso ● Visita domiciliaria ● Base de datos ● Escaneo ● Armado de expedientes ● Platicas ● Canalizaciones ● Gestión ● Contactos Interinstitucionales 	Diario de campo, minuta, formatos.
11a	Personal de Psicología de Centros de Atención	de de	Realiza estrategias correspondientes a su área, entre otras: <ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista Inicial ● Instrumentos Psicológicos ● Terapia ● Canalizaciones ● Intervención en Crisis ● Encuestas de satisfacción ● Platicas ● Otros (especificar) 	Formatos, minuta y agenda.

11b	Personal de Jurídico de Centros de Atención	Realiza estrategias correspondientes a su área, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ● Asesoría legal ● Acompañamiento ● Representación legal 	Formatos, listados y base
12	Personal de Coordinación administrativa en Centros de Atención	Elabora Informe de resultados de manera mensual y por ministración, para reportar actividades en el marco de proyectos.	Formato de Informe Mensual Presentación de resultados con equipo administrativo y Dirección.
13	Coordinación de Centros de Atención	Recaba información de Centros, mensual, por ministración, semestral o cualquier otro lapso señalado en la planeación, sistematiza información, la analiza y elabora Informe Global	Formato de Informe Global

SUPERVISIÓN DE OPERACIONES





3. PROCEDIMIENTO “MONITOREO DE PROYECTOS”

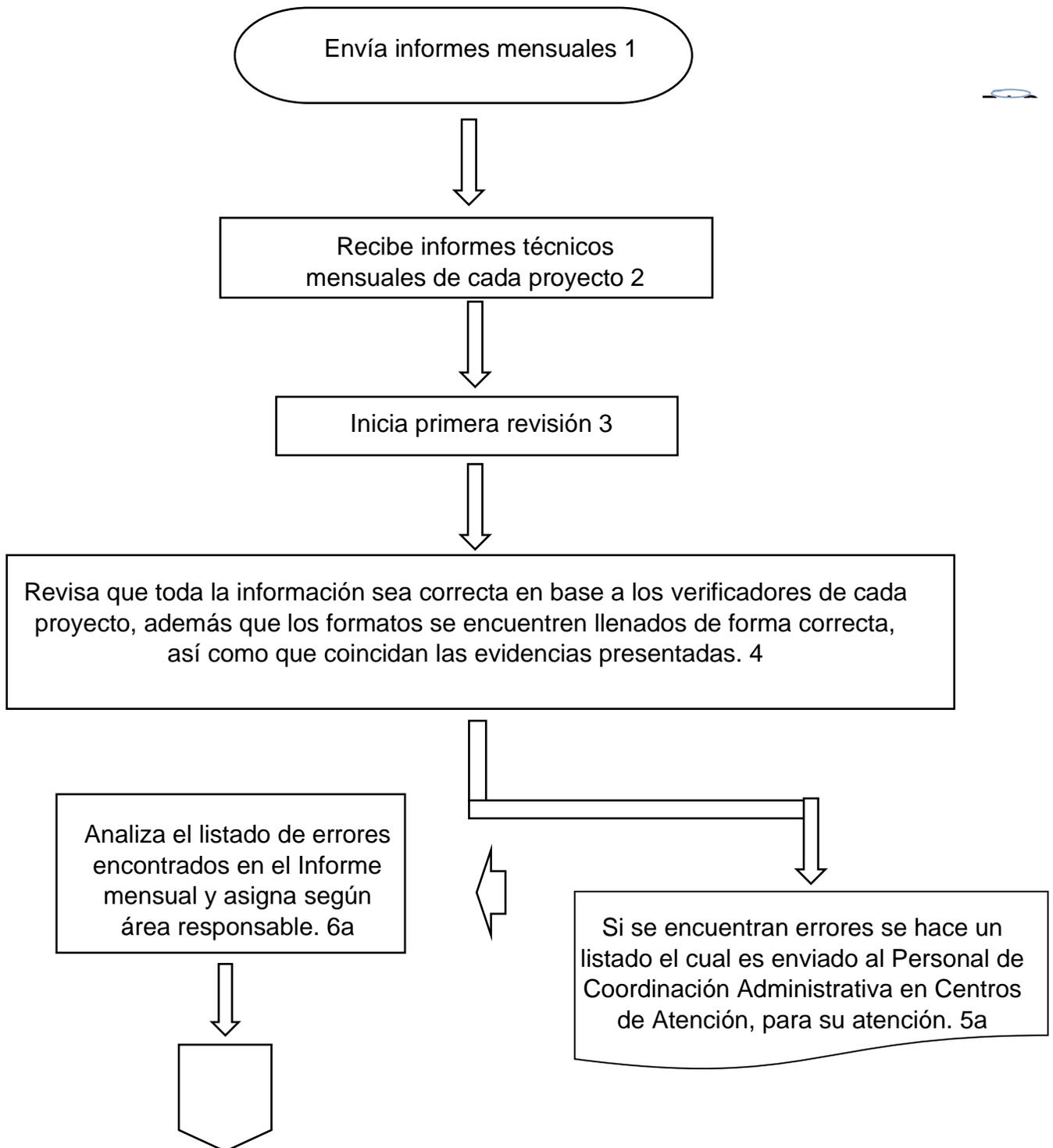
Tabla 3 Procedimiento Monitoreo de proyectos

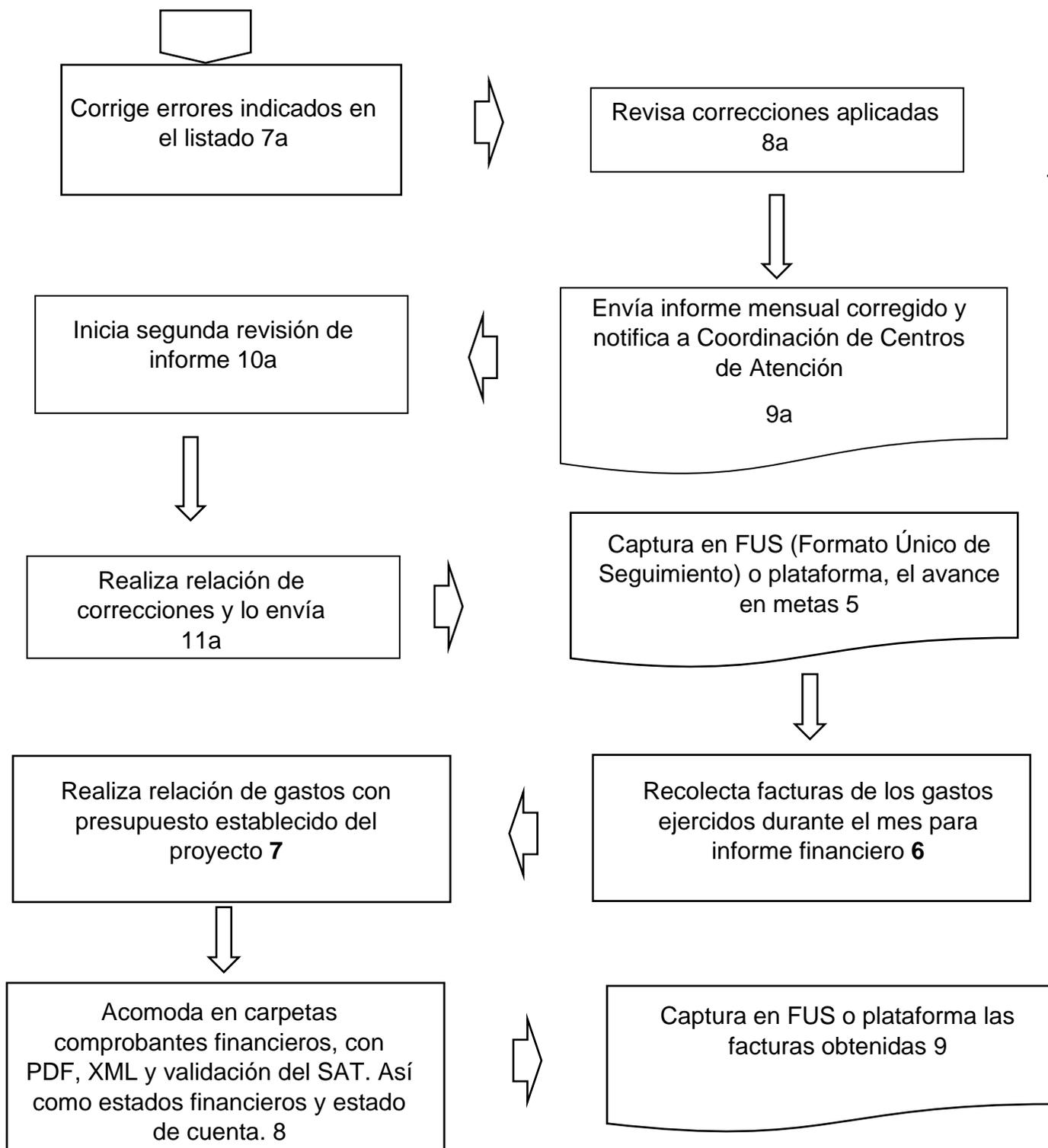
NÚMERO	ACTORES	ACTIVIDAD	INSUMO/ PRODUCTO/ INSTRUMENT O
1	Coordinadora Administrativa del Centro	Envía informes mensuales	Drive o WeTransfer Formato de Informe de Monitoreo Mensual
2	Coordinación de Centros de Atención	Recibe informes técnicos mensuales de cada proyecto	
3		Inicia primera revisión	
4		Revisa que toda la información sea correcta en base a los verificadores de cada proyecto, además que los formatos se encuentren llenados de forma correcta, así como que coincidan las evidencias presentadas.	
5a		Si se encuentran errores se hace un listado el cual es enviado al Personal de Coordinación Administrativa en Centros de Atención, para su atención.	Listado de Correcciones
6a	Coordinadora Administrativa del Centro	Analiza el listado de errores encontrados en el Informe mensual y asigna según área responsable	
7a	Personal de Trabajo Social, Psicología y Jurídico de Centros de Atención	Corrige errores indicados en el listado	Drive o WeTransfer
8a	Coordinadora Administrativa del Centro	Revisa correcciones aplicadas	
9a		Envía informe mensual corregido y notifica a Coordinación de Centros de Atención	
10a		Inicia segunda revisión de informe	

11a	Coordinación de Centros de Atención	Realiza relación de correcciones al Informe y lo envía	Listado de Correcciones al Informe Mensual
5		Captura en FUS (Formato Único de Seguimiento) o plataforma, el avance en metas	FUS o Plataforma
6		Recolecta facturas de los gastos ejercidos durante el mes para informe financiero	Comprobantes fiscales
7		Realiza relación de gastos con presupuesto establecido del proyecto	Informe Financiero
8		Acomoda en carpetas comprobantes financieros, con PDF, XML y validación del SAT. Así como estados financieros y estado de cuenta.	Carpetas
9		Captura en FUS o plataforma las facturas obtenidas	FUS o Plataforma
10	Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional	Revisa informes	
11		En caso de observaciones Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional emite una lista de modificaciones	Listado de Modificaciones al Informe Financiero Mensual
12a	Coordinación de Centros de Atención	Revisa y corrige en base al listado emitido	FUS o Plataforma
13a	Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional	Revisa y aprueba informe	
14a	Coordinación de Centros de Atención	Envía informe mensual o del periodo, así como notifica, en su caso, a la financiadora.	Plataforma, We Transfer Correo Electrónico
12	Financiadora	Envía observaciones de los informes enviados	Correo Electrónico
13	Coordinación de Centros de Atención	Contesta a observaciones presentadas, según lo solicitado	Correo Electrónico

8		Acomoda en carpetas comprobantes financieros, con PDF, XML y validación del SAT. Así como estados financieros y estado de cuenta.	Carpetas
9		Captura en FUS o plataforma las facturas obtenidas	FUS o Plataforma
10	Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional	Revisa informes	
11		En caso de observaciones Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional emite una lista de modificaciones	Listado de Modificaciones al Informe Financiero Mensual
12a	Coordinación de Centros de Atención	Revisa y corrige en base al listado emitido	FUS o Plataforma
13a	Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional	Revisa y aprueba informe	
14a	Coordinación de Centros de Atención	Envía informe mensual o del periodo, así como notifica, en su caso, a la financiadora.	Plataforma, We Transfer Correo Electrónico
12	Financiadora	Envía observaciones de los informes enviados	Correo Electrónico
13	Coordinación de Centros de Atención	Contesta a observaciones presentadas, según lo solicitado	Correo Electrónico
14		Cierra y archiva Informe	Archivo de expediente

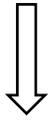
FLUJOGRAMA
“PROCESO DE MONITOREO DE PROYECTOS”





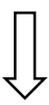


En caso de observaciones Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional emite una lista de modificaciones
11



Revisa y corrige en base al listado emitido
12a

Envía observaciones de los informes enviados
12



Contesta a observaciones presentadas, según lo solicitado 13



Revisa informes
10



Revisa y aprueba informe
13a



Envía informe mensual o del periodo, así como notifica en su caso



Cierra y archiva Informe 14



VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este apartado D, como se señala en la Introducción, contiene la valoración de los resultados de la implementación del Proyecto teniendo como base el análisis de la comparación entre la situación de la organización previa a la intervención y la situación posterior, una vez desarrollado el proyecto. En ese sentido, para documentar la situación previa se toma como referencia e integra como Anexo la herramienta diagnóstica OCA/ODI en formato Excel aplicadas al inicio de la intervención,³⁹ en tanto que para documentar la situación posterior se toma como referencia de análisis la aplicación de la misma herramienta,⁴⁰ teniendo como base de diagnóstico los productos generados en la etapa C, referida a los resultados de la implementación del proceso de Fortalecimiento.

Dentro de este mismo apartado D, se da cuenta de los avances en los conocimientos de integrantes de la organización en cuanto a los temas de la intervención, teniendo como base la comparación entre los resultados de la aplicación previa de un instrumento de evaluación diseñado por este equipo y los resultados de la aplicación del mismo instrumento posterior a la intervención.

El apartado cierra con una valoración general del conjunto del proceso de la intervención, identificando los principales hallazgos, así como formulando recomendaciones.

³⁹ Se remite en formato Digital, aunque se enumera como Anexo 9 en este documento.

⁴⁰ Se remite en formato Digital, aunque se enumera como Anexo 10 en este documento.

I. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO OCA/ODI UNA VEZ REALIZADA LA INTERVENCIÓN

El diagnóstico derivado de la aplicación de la herramienta ODI/OCA mostró áreas de oportunidad en todos los Ejes objeto de análisis, tal y como se consigna en el Capítulo A “DIAGNÓSTICO”, de este Informe Final.

No obstante, dada la limitación de recursos y restringidos los tiempos por la corta duración de este Proyecto, el Plan de Fortalecimiento se dirigió a intervenir de manera específica en un par de Ejes, mediante un paquete de soluciones estructurado en un Plan de Trabajo.

Conforme se señala en el Capítulo B “PLAN DE TRABAJO” de este Informe Final, la intervención se centró en dos Ejes, PLANEACIÓN Y LIDERAZGO y PROCESOS INTERNOS/FUNDAMENTALES, planteándose lo siguiente.

1. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

Recomendaciones

- Generar objetivos estratégicos vinculados a la Misión de la organización.
- Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en el que el equipo discuta y defina un plan estratégico a tres años alineado a la Misión y objetivos de la organización.

Solución: realizar un proceso de Planeación Estratégica

Producto: documento con propuesta de Plan Estratégico a 3 años, con el siguiente contenido:

- Visión estratégica a 10 años
- Ejes estratégicos

- Resultados por Eje estratégico (a 10 años)
- Hipótesis de cambio
- Objetivos estratégicos (a 3 años)
- Indicadores de resultado por objetivo estratégico
- Actividades estratégicas

2. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

Recomendaciones

- Revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica.

Solución: Con base en la planeación estratégica realizada por la organización, rediseñar su estructura orgánica.

Producto: Documento con propuesta de Estructura orgánica alineada a los objetivos estratégicos y a la planeación estratégica, con el siguiente contenido:

- Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización
- Descripción de las áreas que componen la estructura.
- Perfil de las áreas
- Organigrama

3. PROCESOS INTERNOS

Recomendaciones:

- Mapear y analizar los procedimientos organizacionales fundamentales.
- Documentar la totalidad de los procedimientos organizacionales fundamentales.

Solución: Realizar e identificar los procedimientos organizacionales fundamentales y mapear y documentar aquellos que se seleccionen.⁴¹

- Seleccionar los procedimientos organizacionales que se van a mapear
- Documentar la totalidad de los procedimientos organizacionales fundamentales seleccionados.

Producto: Documento con Manual de Procedimientos con los siguientes elementos:

- Índice
- Introducción
- Objetivos del Manual
- Mapeo y documentación de los procedimientos fundamentales seleccionados por la organización, que fueron los siguientes:⁴²

1. Presentación y gestión de proyectos

2. Monitoreo de proyectos

⁴¹ De los procedimientos fundamentales identificados por la organización solo se seleccionaron los que ella misma consideró prioritarios, teniendo como marco condicionante las limitaciones de recursos y tiempo para desarrollarlos en el marco de esta Consultoría.

⁴² El catálogo presentado a la organización fue el siguiente: Planeación operativa anual; evaluación anual; planeación y evaluación cuatrimestral; auditoría; captación de voluntarios(as); prestadores de servicio social; elaboración del presupuesto anual; renovación contratos laborales; elaboración de reglamento interno; presentación de proyectos; capacitaciones; evaluación externa; registro de pagos; presentación de declaraciones mensuales y anuales; conciliaciones bancarias; informes financieros y proyección financiera. Cabe señalar que, adicionalmente a los señalados, se exploraron las necesidades de formalizar procedimientos sustantivos para la organización que no estuvieran contemplados en ese listado, decidiendo la organización seleccionar los que se señalan.

3. Supervisión de operaciones

Cumplido el proceso de intervención realizándose los productos arriba señalados, enseguida se da cuenta de los resultados de la misma en el Eje de PLANEACIÓN Y LIDERAZGO y posteriormente se abordarán los resultados en el Eje de PROCESOS INTERNOS.⁴³

PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

Dentro del Eje de PLANEACIÓN Y LIDERAZGO, se encuentra la dimensión de “Estrategia y Planes Operativos”, misma que contempla variables sobre las cuales se buscó incidir a través de la intervención, como la existencia de la “Misión”, “Visión”, “Plan Estratégico a 3 años”, “Planeación alineada a la Estructura Orgánica” y de una “matriz de indicadores”, que fueron las que se trabajaron, atendiendo también a las recomendaciones que la herramienta contempla en la columna que tiene ese nombre y que se vinculan con la intervención:

- " - Revisar y actualizar misión, visión y valores.
- Generar objetivos estratégicos vinculados a la misión de la organización.
- Realizar un análisis del entorno político en el que opera la organización y necesidades de sus grupos de interés
- Llevar a cabo un proceso de planeación estratégica en el que el equipo discuta y defina un plan estratégico a tres años alineado a la misión y objetivos de la organización.

⁴³ Para la revisión de este análisis se puede revisar en paralelo la herramienta OCA aplicada después de la intervención y que se adjunta en versión digital.

- Definir una matriz de indicadores de resultados para medir el cumplimiento de metas y guiar la toma de decisiones institucionales."

Con base en lo anterior, al volver a valorar mediante la herramienta descrita la situación de la organización una vez que se ha llevado a cabo la intervención, se obtuvieron los siguientes cambios:

DIMENSIÓN ESTRATEGIA Y PLANES OPERATIVOS

VARIABLES	VALORES OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL	VALORES OBTENIDOS LUEGO DE LA INTERVENCIÓN	OBSERVACIONES
Existencia de Misión, Visión y Valores	100%	100%	Se actualizó la Misión, Visión y se ratificaron los valores establecidos previamente
Definición de objetivos estratégicos vinculados a la Misión	25%	100%	Se actualizaron y fortalecieron al enmarcarse en la metodología y diseño de la planeación estratégica
Análisis del entorno y de las necesidades de grupos de interés	75%	100%	Se fortaleció al enmarcarse en la metodología y el diseño de la planeación estratégica
Existencia de un Plan Estratégico, producto de la discusión y	75%	100%	El proceso de elaboración del Plan contó con la aprobación de la Presidenta de la

aprobación de todas las áreas			Asociación y participaron colaboradoras de sus distintas áreas
Existencia de Matriz de Indicadores	25%	100%	Está documentada, lista para utilizarse como base para la toma de decisiones y tiene una metodología adecuada

Adicional a la incidencia directa de la intervención en las variables arriba señaladas, está la que se logra en la relativa a la “existencia de un Plan Operativo Anual por escrito y actualizado ...”, en donde la organización tuvo un valor diagnóstico de 25%, dado que no planeaba con base en Programas institucionales, sino a partir de los proyectos en ejecución. Esto se reflexionó en el marco del Taller para realizar la planeación estratégica, por lo que la organización comprendió la importancia de contar con estos Planes Anuales y ubicó que en el documento de Planeación Estratégica a 3 años contaba con el marco conceptual y metodológico para realizarlo.

Sobre esa base, ese valor de 25%, luego de la intervención pasó a 50%, pues ya se cuenta con bases para elaborarlos.

A partir de la mejoría sustantiva en los valores de las diversas variables expuestas, los valores de esta dimensión pasaron de puntaje de 2.3/4 a 3.4/4, lo que equivalió a pasar de un 56% de cumplimiento a un 85%. Cabe destacar que la única variable por fortalecer en esta dimensión es la relativa a los Planes Operativos Anuales.

Otra de las dimensiones dentro del Eje de PLANEACIÓN Y LIDERAZGO, es la de “Estructura Organizacional y Mejora Continua”, misma que incluye las siguientes

variables sobre las cuales se trató de incidir a través de la intervención: “estructura organizacional alineada a la Planeación Estratégica” y la “clara separación de las funciones operativas de las administrativas”. No obstante que en ambas se tenían valores de 100% desde el diagnóstico, Alma Calma decidió atender la recomendación que planteaba el equipo consultor,⁴⁴ en el sentido de actualizar la estructura orgánica y establecer con claridad las funciones administrativas y operativas, dado que se iba a realizar una nueva planeación estratégica; razón por la que se ambas se incluyeron en el Plan de Trabajo.

Con base en lo anterior, al volver a valorar mediante la herramienta descrita la situación de la organización una vez que se ha llevado a cabo la intervención, se obtuvieron los siguientes cambios:

DIMENSIÓN PROCESOS INTERNOS/FUNDAMENTALES

VARIABLES	VALORES OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL	VALORES OBTENIDOS LUEGO DE LA INTERVENCIÓN	OBSERVACIONES
La estructura de la organización está alineada con la planeación	100%	100%	Con base en la nueva planeación estratégica a 3 años, se actualizó la estructura

⁴⁴ La cual se apoyaba en las recomendaciones que la propia herramienta planteaba: “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 ...”.

estratégica y las expectativas organizacionales			orgánica. Además, se elaboró el organigrama que deriva de esa nueva estructura orgánica
Separación con claridad las funciones administrativas y operativas	100%	100%	Se definieron las funciones administrativas y operativas por Área y puesto, así como se realizó la definición del perfil de cada puesto.

No obstante esa mejoría vía la actualización, los valores de esta dimensión quedaron como estaban previo a la intervención, es decir, 3.9/4 lo que equivale a un 98% de cumplimiento.

Como resultado de la intervención en ambas dimensiones, el eje de PLANEACIÓN Y LIDERAZGO pasó de un valor de 3.0/4 con un 74%, a un 3.4/4 con un 86%.

PROCESOS INTERNOS

Dentro del Eje de PROCESOS INTERNOS, se encuentra la dimensión “Procesos Fundamentales”, misma que contempla variables sobre las cuales se buscó incidir a través de la intervención, como la existencia de la “Mapeo de los procesos

organizacionales para identificar los más importantes” y “la documentación, aplicación y actualización de los procedimientos vinculados a los procesos fundamentales de la organización”.

Con base en lo anterior, al volver a valorar mediante la herramienta descrita la situación de la organización una vez que se ha llevado a cabo la intervención, se obtuvieron los siguientes cambios:

DIMENSIÓN ESTRATEGIA Y PLANES OPERATIVOS

VARIABLES	VALORES OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL	VALORES OBTENIDOS LUEGO DE LA INTERVENCIÓN	OBSERVACIONES
Mapeo de los procesos organizacionales para identificar los más importantes	0%	50%	<p>Se analizaron diversos procesos organizacionales y se seleccionaron 3 que se consideran importantes, los cuales se vinculan con los siguientes procedimientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación y gestión de proyectos 2. Monitoreo de proyectos 3. Supervisión de operaciones <p>En ese sentido, se ha avanzado en su documentación, pero faltan</p>

			actualizarse otros procesos.
Documentación, aplicación y actualización de los procedimientos vinculados a los procesos fundamentales de la organización	50%	75%	De los procedimientos que se consideraron importantes, la mayoría se encuentran documentados y actualizados

A partir de la mejoría sustantiva en los valores de las diversas variables expuestas, los valores de esta dimensión pasaron de puntaje de 2.2/4 a 2.7/4, lo que equivalió a pasar de un 54% de cumplimiento a un 68%.

Importante también es destacar que, como resultado positivo no previsto, al contar Alma Calma con un Plan Estratégico se incidió de indirecta también en la dimensión de Desempeño, que se mide a través de la herramienta OD,I en el Eje GESTIÓN DE PROGRAMAS, particularmente en la dimensión Impacto Social, donde está la variable “la organización cuenta con Plan Estratégico por escrito para elegir y mantener determinadas alianzas”, misma que pasó de valor 0% a 100%, con lo que el valor de la dimensión señalada pasó de 1.2/4 equivalente a un 30%, a un 3.6% equivalente a un 90%.

Con base en lo anterior, se puede verificar que los valores de diversos Ejes se incrementaron de la siguiente manera:

EJE	VALORES OBTENIDOS EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL	VALORES OBTENIDOS LUEGO DE LA INTERVENCIÓN
-----	---	--

Planeación y liderazgo	3.0 - 74%	3.2 - 84%
Gestión de Programas	2.6 - 65%	3.1 - 77%
Procesos Internos	1.5 - 38%	1.7 - 43%

Finalmente, se debe destacar que la intervención en su conjunto, considerando tanto los efectos esperados de los productos generados como los efectos no esperados, se logró que el índice de capacidades organizacionales pasara de 1.4, equivalente a un 36%, a un 1.6, equivalente a un 39%. Cuestión que se puede constatar en las pestañas de “Gráficos OCA consolidados” de sendos archivos Excel.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PRE Y POST DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

Los instrumentos pre y poste de evaluación de conocimientos aplicado al personal de Alma Calma se vincularon directamente con los temas del proyecto de fortalecimiento, a saber:

- a) Planeación Estratégica
- b) Estructura Orgánica
- c) Manual de Procedimientos

El Pre fue aplicado en la sesión del Taller llevado a cabo en la Ciudad de Chihuahua, de fecha 16 de diciembre de 2024, y el post fue aplicado en línea, en tiempo real, en marzo de 2025 a cada una de las 3 colaboradoras de Alma Calma que estuvieron presentes en dicho Taller, y que se encargaron del desarrollo de los productos presentados en este Informe.

El promedio de los resultados obtenidos por las colaboradoras de Alma Calma antes de la intervención fue de 60/100 puntos. En tanto que al final de la intervención el promedio fue de 83/100.

De la aplicación del instrumento Pre, se desprende que las áreas en las que se presentaron las mayores fortalezas fueron las relativas a los temas b y c, en tanto que las principales áreas de oportunidad se presentan en los temas del inciso a. La aplicación del instrumento aplicado luego de la intervención muestra que en las 3 áreas hubo mayor conocimiento de los temas, destacando el caso del área de planeación estratégica, donde hubo mayores avances.

Para mayor detalle, ver los pre y post contenidos en el Anexo 11 Instrumentos Pre y post intervención, aplicados a colaboradoras de Alma Calma.

VALORACIÓN GENERAL DEL CONJUNTO DEL PROCESO DE LA INTERVENCIÓN

Para EPADEQ el proceso de intervención global ofreció un balance positivo para Alma Calma.

Por un lado, porque se cumplieron puntualmente los procesos de mejora que se diagnosticaron, planearon y ejecutaron, quedando documentado en cada etapa del proyecto su justificación, pautas de realización y resultados.

Por otro lado, porque en cada una de las etapas del proceso participó activamente la propia organización, lo que generó nuevas capacidades de análisis, discusión, propuesta y elaboración de productos de relativa complejidad técnica, que benefician a la organización.

Contar con la herramienta ODI/OCA para diagnosticar la situación de Alma Calma, y con ello tener un punto de partida claro para generar paquetes de soluciones atinados, es un gran acierto. Pese a las limitaciones que tiene dicha herramienta,⁴⁵ en sí mismos sus resultados reflejan un retrato certero de la dinámica organizacional, en términos de sus capacidades (OCA) y desempeño (ODI).

Del trabajo participativo llevado a cabo en el proyecto, EPADEQ desprende que Alma Calma cuenta con el capital humano necesario para emprender por sí misma su proceso de fortalecimiento, debiendo acompañarse en algunos aspectos y tramos de asesoría técnica especializada. De modo que un hallazgo importante derivado de el proceso de intervención es que Alma Calma cuenta con capital

⁴⁵ Algunas dimensiones y variables OCA refieren más a ODI (por ejemplo, desempeño); algunas de sus dimensiones y variables resultan poco claras; la estandarización de las respuestas y la imposibilidad de mover las escalas de valor hace que los resultados que arroja no reflejen a cabalidad los aspectos diagnosticados, entre otras cuestiones.

humano con capacidades tales que está en condiciones de emprender un proceso de fortalecimiento por sí misma.

Otros hallazgos derivados del proceso de intervención en sí, es que Alma Calma cuenta con importantes capacidades organizacionales desarrolladas, aunque sin la suficiente institucionalización que le permita contar con mayor solidez para el desarrollo de acciones estratégicas encaminadas a la consecución de su fin.

Por ejemplo, cuenta con pautas de planeación, presupuestación, ejecución, monitoreo y evaluación para cada proyecto que lleva a cabo, las cuales le permiten trabajar con eficacia y eficiencia. No obstante, esas pautas las ejecuta básicamente para el desarrollo de cada proyecto, entendidos estos como iniciativas con una duración determinada, pero no las lleva a cabo para conducir la dinámica organizacional, que es de suyo permanente. Esto es, en general no planea, presupuesta, ejecuta, monitorea y evalúa toda su dinámica organizacional interna, sino solo lo hace de sus iniciativas que tiene un inicio y fin establecido.

En el Taller de diagnóstico se puso de manifiesto este problema y el personal de Alma Calma que participó en él ubicó la importancia de institucionalizar estos procesos al conjunto de la dinámica organizacional. Al tiempo que señaló que esta situación se explica por la necesidad apremiante de obtener recursos para su funcionamiento, lo que hace que se concentren en desarrollar todas esas pautas para cada proyecto en el que se ha comprometido un resultado a cambio de financiamiento.

Entonces uno de los principales resultados de la intervención es que Alma Calma tiene claro que necesita institucionalizar a la dinámica organizacional todas esas pautas que sí desarrolla para cada proyecto.

Si bien, como se vio en el primer apartado de este Capítulo, los resultados globales de la intervención, cuantificados con base en los valores que se desprenden de la

herramienta OCA/ODI, son de un efecto marginal (se pasó de 36% a 39% en el índice OCA), lo logrado en el EJE de Planeación resulta un avance sustantivo para el conjunto de la dinámica organizacional.

En ese sentido, otro de los resultados relevantes del proceso de fortalecimiento es que ahora Alma Calma cuenta con una Planeación Estratégica, que le permitirá orientar de manera eficaz y eficiente sus recursos y acciones a la consecución de su Fin. Actualmente Alma Calma dirige sus esfuerzos básicamente a mantener la funcionalidad de sus Centros, lo cual, si bien abona de manera importante a la consecución de su Fin, ello no es suficiente, pues estos solo son un componente de otros que tiene que desarrollar para alcanzar dicho Fin.

Con la Planeación Estratégica ha quedado de manifiesto que, para lograr su Fin, requiere desarrollar otro conjunto de acciones en paralelo a las que desarrolla en los Centros, las cuales permitirán atender de manera más integral a su población objetivo, la cual se encuentra no solo en sus Centros como usuaria, sino está también presente en otros ámbitos.

También cuenta con una estructura orgánica alineada a tales Objetivos sustantivos de la organización, por lo que, en la medida en que esa estructura sea erigida y funcione conforme a lo planeado, se estará en mejores condiciones para encaminarse al logro de su Fin.

Ha iniciado el camino de identificar sus principales procesos internos, a mapearlos y documentarlos, con lo que el proceso de institucionalización mencionado cuenta con pautas para asentarse.

RECOMENDACIONES

A partir de que la organización ya cuenta con los 3 elementos sustantivos generados en el marco de este proceso, se recomienda emprender las siguientes acciones, teniendo como referente el Diagnóstico OCA/ODI.

Por un lado, dada la imperiosa necesidad de contar con recursos para la sostenibilidad de la organización y sus iniciativas, se recomienda dirigir esfuerzos para contar con un Plan de Procuración de Fondos, que cuente con las características que se señalan en el Eje GESTIÓN DE PROGRAMAS, Dimensión Procuración y Diversificación de Fondos.

Por otro lado, para fortalecer la institucionalización de la dinámica organizacional, se recomienda avanzar en la identificación, mapeo y documentación de procesos fundamentales, así como de los procedimientos vinculados a ellos. Cuenta, derivado de este proceso de fortalecimiento, con la capacidad de desarrollar por sí misma este trabajo. Esto impactaría favorablemente en las condiciones que se concentran en el Eje PROCESOS INTERNOS, en su dimensión Procesos Fundamentales.

También con el conocimiento y experiencias adquiridas, se está en condiciones de desarrollar los elementos considerados en el instrumento ODI contemplados en su dimensión de EFICACIA, tanto en su dimensión de Resultados como en la de Estándares, que resulta fundamental para el proceso de institucionalización tan impostergable para la organización.

ANEXO 1 INFORME DE TRABAJO EN CAMPO DE EPADEQ EN LA ORGANIZACIÓN ALMA CALMA, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para la realización del diagnóstico participativo llevado a cabo a través de la aplicación de las herramientas OCA + OPI, en el marco del proceso de Fortalecimiento institucional dirigido al Centro de Intervención en Crisis Alma Calma, A.C., se realizó un trabajo en campo por parte del equipo consultor consistente en lo siguiente.

Del 29 al 31 de octubre de 2024 viajaron 2 consultores: Mario Yadín Zermeño Núñez y Evelyn Mejía Carrasco, de la Ciudad de México a Chihuahua, Chihuahua, donde se llevaron a cabo con el equipo directivo y operativo de Alma Calma 2 sesiones de 5 horas cada una, la primera el día 30, de 9 a 14 horas y la segunda el día 31, también de 9 a 14 horas.

El día 30 se llevó a cabo la primera sesión, en la cual se aplicó la herramienta de Diagnóstico de Capacidad Organizacional (OCA) en las dimensiones de Planeación y liderazgo, Gestión de programas, Proceso de la organización y, Género e inclusión. Por la tarde, el equipo consultor dedicó 5 horas de trabajo en campo, para sistematizar la información generada en la sesión y para afinar la metodología de la sesión programada para el día siguiente.

El día 31, se desarrolló la segunda sesión donde se abordaron las dimensiones restantes de la herramienta OCA: Capital humano y, Monitoreo y evaluación; así como la herramienta Índice de Desempeño Organizacional (OPI).

Por parte de Alma Calma participaron en las sesiones, las siguientes personas:

M.P.C Rosa Verónica Terrazas Aragonés-Presidenta

Licda. Yanet Yamile Villegas Luján - Directora

Licda. Erika Córdova Olague -Coordinadora General

Licda. Maribel Rascón Tapia-Coordinadora Zona Sur y Revolución

Licda. Yohana Judith Ochoa Briseño-Supervisora de Proyectos-área financiera

Licda. Flor Chacón -Coordinadora Chihuahua

Licda. Paulina Flores- Coordinadora Cuauhtémoc

Licda. Verónica Alvarado- Coordinadora Parral



ANEXO 2 LISTADO DE EVIDENCIA DOCUMENTAL SOLICITADA A ALMA CALMA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA EN EL TALLER REALIZADO EN SUS INSTALACIONES

I. PLANEACIÓN

a) Estrategia y planes operativos

1. Avances en la revisión de objetivos estratégicos vinculados a la misión de la organización.
2. Avances en el análisis del entorno político en el que opera la organización y necesidades de sus grupos de interés.
3. Documento del análisis del marco normativo aplicable a cada uno de los programas.
4. Documento de Plan estratégico alineado a la misión y objetivos de la organización, actualizado, producto de la discusión y aprobación de cada una de las áreas de la organización. (Plan Estratégico a largo plazo)
5. Avances de 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. (Plan o proyecto de Plan Operativo Anual)
6. Avances de la matriz de indicadores de resultados para medir el cumplimiento de metas y guiar la toma de decisiones institucionales.

b) Cultura organizacional

1. Documento con plan de seguridad de las personas colaboradoras
2. Documento con plan para mejorar la calidad de vida de las personas, como políticas de cuidados, flexibilización de horarios, trabajo desde casa, entre otros.

3. Documento con plan para la conservación de los recursos materiales de la organización.
4. Mejorar la comunicación con el equipo respecto a sus necesidades de salud y seguridad.
5. Establecer mecanismos para la conservación de los recursos físicos de la organización.
6. Definir mecanismos de adaptación de la organización a posibles cambios internos y externos.

c) Estructura organizacional y mejora continua

1. Documento narrativo donde se justifica la estructura organizacional y se da fundamenta su alineación con los objetivos estratégicos y la planeación estratégica. (Manual de Organización o equivalente)
2. Documento en el que se fundamenta y acredita la separación de funciones operativa/técnicas y administrativas. (Manual de Organización o equivalente)
3. Documento en el que se definen las estrategias y mecanismos para promover y asegurar la colaboración entre áreas y evidencias de que se da a conocer al equipo.
4. Evidencias sobre los mecanismos mediante los cuales se socializa entre el equipo metas, planes de acción y el cumplimiento de objetivos. (Reportes o Informes de avances de metas, planes de acción y cumplimiento de objetivos).
5. Evidencias sobre sesiones de trabajo y acuerdos con el equipo para diseñar estrategias de mejora continua.

d) Liderazgo y gobernanza

1. Documento en el que se define el rol del Consejo o Patronato en la revisión de la misión y visión de la organización. (Acta constitutiva)
2. Documento en el que se establecen las funciones del Consejo o Patronato funciones, responsabilidades y periodos de reuniones.
3. de manera independiente a la estructura organizacional y ese principio quede establecido por escrito.
4. - 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.
5. - Definir por escrito las funciones, responsabilidades y periodicidad de las reuniones del Consejo o Patronato.

II. GESTIÓN DE PROGRAMAS

a) Estrategia y planes operativos

7. Informes/reportes dirigidos a financiadores
8. Informes/reportes dirigidos a población objetivo
9. Informes/reportes dirigidos a ciudadanía

b) Impacto social

1. Lista de afiliación de red local
2. Lista de afiliación de red nacional

c) Transparencia

1. Documento donde se fundamenta la distinción entre información pública y reservada.

2. Documento donde se establecen las obligaciones de transparencia con las que debe cumplir la organización con estrategia para lograr su pleno cumplimiento.
3. Evidencias de que se cumple con las obligaciones de transparencia definidas
4. Evidencias de que la página de internet presenta información sobre programas y servicios de manera accesible a la población objetivo.

d) Procuración y diversificación de fondos

1. Documento con Plan de Procuración de Fondos
2. Documento con fuentes de financiamiento
3. Documento con presupuesto organizacional

III. PROCESOS INTERNOS

a) Procesos fundamentales

1. Documento de Manual de Procesos de la Organización
2. Documento con fuentes de financiamiento

b) Procesos administrativos

1. Documento con políticas de traslado y adquisiciones
2. Documento con Plan de Protección Civil

c) Indicadores

1. Listado de indicadores de desempeño

d) Mejora continua

1. Documento donde se identifican las áreas de oportunidad y mejora
2. Documento en donde se evidencia la implementación y monitoreo de soluciones
3. Documento donde se señalan los estándares de eficiencia, eficacia y calidad de la atención de la población objetivo.

IV. GÉNERO E INCLUSIÓN

a) Política

10. Documento con proyecto de Plan y/o política de igualdad de género y no discriminación
11. Documento que institucionaliza la representación igualitaria en puestos de decisión
12. Documento con procedimiento de implementación del Plan y/o política de igualdad de género y no discriminación

b) Implementación

3. Documento de Estrategia de implementación de la transversalización de la perspectiva de género
4. Evidencias de la implementación de la política/plan para la igualdad de género (listas de cursos, acuerdos de reuniones de trabajo, etc.)

c) Protocolos de actuación

5. Documento con Protocolo de Prevención y Atención del Hostigamiento y Acoso Sexual.
6. Documento con Protocolo de Prevención y Atención de la Discriminación

d) Difusión

4. Documento con Programa o política de género de la institución
5. Evidencias de actividades de difusión dentro de la institución del Programa o política de género.

V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

a) Estrategia de monitoreo y evaluación

1. Documento con política de monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional, alineado a los objetivos e indicadores de desempeño del plan estratégico, e incluya líneas de base, metas e indicadores.
2. Referencias de buenas prácticas para la medición de la calidad de los servicios y programas.
3. Evidencias de que se evalúa la replicabilidad de los programas
4. Evidencias de que se analizan las escalas en las que puede intervenir la organización (llegar a nuevas poblaciones).
5. Evidencias de que se evalúan las problemáticas locales y el impacto de trabajo colaborativo desde un enfoque participativo.

b) Aplicación de aprendizaje

1. Evidencias de que se utilizan los hallazgos de la evaluación en la toma de decisiones de la organización (informes de trabajo, documentos de planeación, etc.).

2. Evidencias de que se consideran los resultados de los diagnósticos participativos con la población objetivo en el diseño de programas y servicios. (Informes de trabajo, documentos de planeación, etc.
3. Evidencias de que se generan publicaciones o informes con los hallazgos de las evaluaciones.
4. Documento con estándares de calidad
5. Evidencias de que los estándares de calidad son actualizados
6. Evidencias de que los estándares de calidad se difunden con diferentes comunidades de aprendizaje

c) Desempeño institucional

1. Documento metas de desempeño y plazos de cumplimiento
2. Existencia de un área establecida para evaluar el cumplimiento de metas de la organización.
3. Existencia de un sistema de evaluación institucional
4. Evidencias de que el sistema de evaluación institucional se aplica
5. Evidencias de que los resultados de la evaluación institucional se consideran en la toma de decisiones y la elaboración de los planes de mejora
6. Documento con política o procedimiento para el traspaso de responsabilidades cuando se deja un puesto vacante
7. Documento con proceso de inducción
8. Evidencias de que se llevan a cabo procesos de inducción a personas que recién se incorporan a la organización.

VI. CAPITAL HUMANO

a) Políticas y manuales

- 
- 
3. Documento con Código de Ética o política para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización.
 4. Evidencias de supervisión
 5. Lineamientos de política de tratamiento igualitario y no discriminatorio a la población objetivo.
- b) Gestión de recursos humanos
3. Documento con política de administración de personal, perfil de cargos y sistema de pagos.
 4. Documento con política de estímulos salariales y no salariales
 5. Existencia de política o lineamientos de acciones afirmativas que impulsen la inclusión, igualdad entre mujeres y hombres, no discriminación
 6. Evidencias de que esa política o lineamientos de acciones afirmativas se da a conocer a quienes integran la organización.
 7. Evidencias de que se cuenta con un registro histórico de los expedientes del personal. Ejemplo de un expediente.
- c) Reclutamiento
2. Documento con política de reclutamiento de personal con perspectiva de género
 3. Evidencias de Convocatorias públicas de vacantes u ofertas de trabajo
 4. Documento con política o procedimiento para la selección y administración de voluntariado y servicio social
 5. Documento con política o procedimiento para el traspaso de responsabilidades cuando se deja un puesto vacante
 6. Documento con proceso de inducción
 7. Evidencias de que se llevan a cabo procesos de inducción a personas que recién se incorporan a la organización.
- 

d) Capacitación

4. Documento con plan de capacitación alineado a los planes estratégicos y operativos de la organización.
5. Documento con bases para el diagnóstico de los conocimientos y necesidades del personal para determinar el plan de capacitación.
6. Documento con lineamientos e indicadores para medir el desempeño individual a partir de metas y la aportación de programas.
7. Evidencias de capacitaciones

ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

I. EFECTIVIDAD

1.1 Resultados

13. Plan de Monitoreo
14. Base de datos y/o hoja de cálculo completada que muestra que al menos el 75% de los objetivos de outcome (resultados) se han alcanzado
15. Evidencias de que se asegura la calidad de los objetivos de outcome

1.2 Estándares

5. Documento con estándares internos (nacionales o internacionales), o buenos estándares en el sector, que guían los programas y servicios de la organización.
6. Evidencias como evaluaciones y certificaciones externas de organismos acreditados, o alguna de otro tipo, en un periodo de más de dos años, que

muestran que la organización ha cumplido y continúa cumpliendo con estándares relevantes.

7. Evidencias de que la organización está involucrada o se ha involucrado en establecer nuevos estándares nacionales/internacionales (o buenas prácticas), que guíen sus programas y servicios.

II. EFICIENCIA

2.1 Prestación de servicios

- a. Plan de trabajo / plan de operaciones de la organización donde se señalan los programas y servicios de la organización, y cómo operan.
- b. Evidencias de que la organización cumple con los programas y servicios contemplados en el Plan de operaciones / plan de trabajo, en tiempo y conforme al presupuesto contemplado.
- c. Evidencias de que la organización ha revisado la eficiencia de los costos de operación de los servicios y programas.
- d. Evidencias de que la organización realiza la verificación de procesos internos y esta se soporta en datos.

2.2 Alcance

- a) Plan de monitoreo completo
- b) Formato y / o base de datos de monitoreo que demuestre que al menos el 80% de las metas a nivel de output (programas y servicios), han sido alcanzadas.
- c) Evidencias como planes u otros planteamientos operacionales que detallan la manera en que la organización está escalando y/o profundizando en los servicios. Por ejemplo, a nuevos territorios y/o con nuevos grupos de

población y/o expandido con mayor profundidad los servicios que proporciona a las poblaciones objetivo existentes, en sintonía con el Plan Estratégico Actual.

III. PERTINENCIA/RELEVANCIA

3.1 Población objetivo

- a. Evidencias de que los miembros de las poblaciones objetivo están involucrados en la definición de la prestación de servicios y programas

3.2 Aprendizaje

- a) Evidencias de que la organización hace cambios como resultado de resultado del análisis de sus éxitos y retos que surgen de sus programas y servicios.
- b) Evidencias de que la organización usa su análisis para influenciar el cambio de los programas y servicios de otros (sean organizaciones, instituciones, etc.) al nivel nacional e internacional.

IV. SUSTENTABILIDAD

4.1 Recursos

- a. Plan de Movilización de recursos
- b. Evidencias de recibo de donaciones de recursos (efectivo, especie...)
- c. Evidencias de que la organización ha tenido éxito en apalancar recursos para apoyar los programas y servicios de al menos dos donantes, fundaciones, corporaciones y/o individuos.

4.2 Impacto social

- a) Evidencias de lista de afiliación a organización nacional o regional en temas relevantes para la misión de la organización.
- b) Evidencias de minutas u otros documentos en redes nacionales o regionales que identifiquen claramente a la organización como un miembro activo de la red.
- c) Evidencias de un documento MOU (memorando de entendimiento), carta compromiso, etc. que demuestre la existencia de una alianza por al menos una OSC, al menos una instancia de gobierno aliada y una entidad del sector privado.
- d) Evidencias de referencias positivas de OSC, gobierno y sector privado.

ANEXO 3 LISTADO DE INFORMACIÓN REMITIDA POR ALMA CALMA PARA VALORAR SU SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SUS CAPACIDADES Y DESEMPEÑO

OCA

I. PLANEACIÓN

A) ESTRATEGIAS Y PLANES OPERATIVOS

- Teorías de cambio
- Caso institucional
- Planeación estratégica 2024
- Presupuesto 2024
- Proyectos indicadores

B) CULTURA ORGANIZACIONAL

- Manual Operativo Final
- Protocolo de Actuación Trabajo Social
- Protocolo de Actuación para Personal
- Reglamento interno de Trabajo

C) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA CONTINUA

- Informes y reportes
- Perfiles de puesto
- Caso institucional

D) LIDERAZGO Y GOBERNANZA

- Acta constitutiva
- Política de prevención de conflictos

II. GESTIÓN DE PROGRAMAS

A) VINCULACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- 1. Id 8482 octubre – diciembre 2023
- Informe general Cuauhtémoc 2023-2024
- Informe general Parral

B) IMPACTO SOCIAL

- Sin información

C) TRANSPARENCIA

- Centro de Intervención en Crisis Alma Calma Final 22 10 05
- Conclusión de análisis, Centro de Intervención en Crisis Alma Calma

D) PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

- Formato de Plan de Procuración
- Historial de movilización de recursos
- Posibles fuentes de financiamiento

III. PROCESOS INTERNOS

A) PROCESOS FUNDAMENTALES

- Historial de la movilización de recursos
- Posibles fuentes de financiamiento

B) PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- Política de aprobación de gastos

C) INDICADORES

- Sin información

D) MEJORA CONTÍNUA

- Sin información

IV. GÉNERO E INCLUSIÓN

- Sin información

V. CAPITAL HUMANO

A) POLÍTICAS Y MANUALES

- Reglamento interno de trabajo
- Visita de supervisión

B) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Captura de pantalla
- Captura de pantalla
- Ex colaboradoras
- Perfil abogada
- Perfil Coordinadora
- Perfil Psicóloga
- Perfil Sistematizadora
- Perfil Supervisora
- Perfil TS

C) RECLUTAMIENTO

- Documentos varios sobre Inducción

D) CAPACITACIÓN

- Capturas de pantalla de personas en sesiones virtuales

E) MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Sin información

IDO

1. EFECTIVIDAD

1.1 RESULTADOS

- Documentos varios

1.2 ESTÁNDARES

- Documentos de convenciones internacionales de DDHH de las mujeres
- Documentos con varias leyes en materia de derechos de las mujeres

2. EFICIENCIA

- Sin información

3. PERTINENCIA/RELEVANCIA

- Encuesta adolescentes
- Encuesta adultos
- Encuesta NN

4. SUSTENTABILIDAD

4.1 RECURSOS

- Banner
- Flyer
- Formato para el Plan de Procuración
- Plan de Procuración

4.2 IMPACTO SOCIAL

Chihuahua

Convenios diversos

Parral

FICOSEC

Zona sur RV

**ANEXO 4 HERRAMIENTAS OCA Y ODI EN FORMATO EXCEL (EN DOCUMENTO
ADJUNTO)**



ANEXO 5 INFORME DE TRABAJO EN CAMPO DE EPADEQ EN LA ORGANIZACIÓN ALMA CALMA, EN EL MARCO DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para la realización del diagnóstico participativo llevado a cabo a través de la aplicación de las herramientas OCA + OPI, en el marco del proceso de Fortalecimiento institucional dirigido al Centro de Intervención en Crisis Alma Calma, A.C., se realizó un trabajo en campo por parte del equipo consultor consistente en lo siguiente:

Del 29 al 31 de octubre de 2024 viajaron 2 consultores: Mario Yadín Zermeño Núñez y Evelyn Mejía Carrasco, de la Ciudad de México a Chihuahua, Chihuahua, donde se llevaron a cabo con el equipo directivo y operativo de Alma Calma 2 sesiones de 5 horas cada una, la primera el día 30, de 9 a 14 horas y la segunda el día 31, también de 9 a 14 horas.

El día 30 se llevó a cabo la primera sesión, en la cual se aplicó la herramienta de Diagnóstico de Capacidad Organizacional (OCA) en las dimensiones de Planeación y liderazgo, Gestión de programas, Proceso de la organización y, Género e inclusión. Por la tarde, el equipo consultor dedicó 5 horas de trabajo en campo, para sistematizar la información generada en la sesión y para afinar la metodología de la sesión programada para el día siguiente.

El día 31, se desarrolló la segunda sesión donde se abordaron las dimensiones restantes de la herramienta OCA: Capital humano y, Monitoreo y evaluación; así como la herramienta Índice de Desempeño Organizacional (OPI).

Por parte de Alma Calma participaron en las sesiones, las siguientes personas:

M.P.C Rosa Verónica Terrazas Aragonéz-presidenta

Licda. Yanet Yamile Villegas Luján - Directora

Licda. Erika Córdova Olague -Coordinadora General

Licda. Maribel Rascón Tapia-Coordinadora Zona Sur y Revolución

Licda. Yohana Judith Ochoa Briseño-Supervisora de Proyectos-área financiera

Licda. Flor Chacón -Coordinadora Chihuahua

Licda. Paulina Flores- Coordinadora Cuauhtémoc

Licda. Verónica Alvarado- Coordinadora Parral.



ANEXO 6 REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Conforme al enfoque establecido en la metodología de trabajo señalada en el documento de *Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional de Alma Calma*, así como en el documento de *Plan de Trabajo* para implementar las soluciones a los problemas identificados en la etapa de Diagnóstico, el trabajo desarrollado en esta etapa de implementación del Plan se llevó a cabo con la plena participación de la organización.

La primera fase de esta instrumentación se llevó a cabo en la Ciudad de Chihuahua del 17 al 19 de diciembre de 2024, donde durante 3 días y mediante dinámica de Taller se trabajó en total 25 horas, con la facilitación de 2 personas de EPADEQ, así como con la participación de 4 personas de la organización.⁴⁶ Ahí se abordaron los aspectos conceptuales y metodológicos que sustentan la forma en que se proyectó el desarrollo de los 3 productos que la organización decidió conformar en su paquete de soluciones, para atender de manera estratégica algunos problemas estructurales que le aquejan.

De modo que en el Taller se abordaron dichos aspectos para la elaboración de los siguientes productos:

1. Planeación Estratégica
2. Estructura Orgánica alineada a la Planeación Estratégica
3. Manual de Procedimientos

Respecto del primero, en el Taller se avanzó de manera sustantiva en la definición de los siguientes aspectos:

⁴⁶ Yamile Villegas Luján- Directora; Erika Fabiola Córdova Olague - Coordinadora General; Yohana Judith Ochoa Briseño, Supervisora de proyecto; Maribel Rascón Tapia - Supervisora de proyecto.

- Redefinición de la Misión Institucional, esto porque se consideró que no estaba bien conceptualizada

- Visión estratégica a 10 años. Que se definió a partir de las expectativas de Alma Calma para avanzar en la realización de su Misión.

- Ejes estratégicos. Los cuales surgieron de la reflexión de Alma Calma tras la identificación de las áreas en la cuales debe impactar para avanzar en la realización de esa Visión estratégica a 10 años

- Resultados por Eje estratégico (a 10 años). Donde Alma Calma definió los resultados que quiere alcanzar en 10 años, en cada ámbito de intervención (área de cambio)

- Hipótesis de cambio

- Objetivos estratégicos de Alma Calma (a 3 años), alineados a Misión. Donde Alma Calma estableció los resultados a alcanzar en un plazo mediano, por área de intervención.

- Actividades estratégicas. Alma Calma definió actividades sustantivas tipo que consideró indispensable realizar para que en 3 años los objetivos planteados por área de cambio sean una realidad instalada.

Solo se quedó pendiente de abordar el tema de los Indicadores de resultado por objetivo estratégico, lo que se resolvió posteriormente en trabajo a distancia, como se explica a continuación.

Sobre esa base, el trabajo realizado en enero consistió, conforme a lo señalado en el Plan de Trabajo, en profundizar en las primeras versiones alcanzadas trabajando en conjunto, lo que arribó en la estructuración de una primera versión del documento de planeación estratégica cuyos contenidos se definieron con mucha claridad y detalle. Una vez que se logró una primera versión de los contenidos señalados, se

abordó el tema de los indicadores y se elaboró la Ficha técnica de cada uno de ellos. Para el abordaje de estos, se realizó una reunión virtual con personal de Alma Calma. Realizado esto, se hizo una revisión general del documento y se estableció la versión final del mismo.

Se decidió priorizar el abordaje del Plan Estratégico en el taller de diciembre porque los otros dos productos dependían de la definición de este, particularmente el segundo Producto, la Estructura Orgánica de Alma Calma, pues ésta debería estar alineada precisamente a la planeación estratégica.

De este modo, respecto de este segundo producto, el trabajo en el Taller de diciembre adelantó las definiciones sustantivas del tipo de estructura por conformarse, en función de los objetivos planteados en la Planeación estratégica. En enero, con un avance sustantivo de la definición de dicha Planeación, se comenzó a diseñar la estructura que respondiera a los objetivos planteados en esta, obteniéndose como primer producto el organigrama, del cual luego se desprendieron el resto de los subproductos comprometidos, a saber:

- Caracterización y descripción de la estructura orgánica de la organización
- Descripción de las áreas que componen la estructura.
- Perfil de las áreas

Este segundo producto se generó igualmente de manera participativa, implicando, como los otros, el intercambio de información y versiones preliminares por correo electrónico.

En el proceso de elaboración de la Estructura Orgánica lo que obstaculizó un poco el trabajo fue el asumir que el diseño de dicha Estructura debía orientarse a cumplir con la Planeación Estratégica, por lo que debía diseñarse un modelo de organización que aún no es Alma Calma, pero justo el reto es convertirse en ella, a

fin de cumplir más eficaz y eficientemente con los objetivos de la Planeación Estratégica.

Otro obstáculo fue la dificultad de pensar en funciones genéricas de cada área, las cuales deben realizarse independientemente de que se trate de un proyecto de x o y características. Esto es, Alma Calma históricamente ha estructurado su organización y funcionamiento a partir de las necesidades que plantea cada proyecto financiado. Lo cual contrasta con la estructuración de una organización que de manera permanente realice actividades sustantivas para cualquier proyecto, e incluso no habiendo proyecto.

Se logró comprender muy pronto por parte de Alma Calma que, por un lado, se trataba de proyectar el esquema organizativo que mejor respondiera a lo contemplado en la Planeación Estratégica, independientemente del recurso disponible y que, precisamente, de lo que se trataba era de conseguir el recurso que lo haga posible. Y, por otro lado, que la administración por proyecto debía dar paso a la administración con base en funciones establecidas, institucionalizadas.

Finalmente, con relación al tercer producto, en el Taller de diciembre, de la misma manera que los dos anteriores, se abordaron aspectos conceptuales y metodológicos que permitieran el entendimiento y acuerdo mutuo del proceso a seguir para generar el producto comprometido. En este caso, además, se seleccionaron los 3 procedimientos que en específico resultaban de suma imprescindibles para Alma Calma diseñar en el marco de este proceso. De modo que se seleccionaron los siguientes tres procedimientos:

1. Presentación y gestión de proyectos
2. Monitoreo de proyectos
3. Supervisión de operaciones

La estrategia a seguir en este caso fue diseñar el primer procedimiento iniciando por su mapeo y documentación y, una vez definido estos, se generó el flujograma correspondiente. Establecido este modo de trabajo, se procedió a replicarlo generando en paralelo los otros dos procedimientos, donde participó personal de la institución que estuvieron en el Taller y además son encargadas de desarrollar acciones en torno a estas responsabilidades que hoy quedan sistematizadas.

Realizado lo anterior, se procedió a generar los subproductos comprometidos en este caso, que son estructurar los 3 procedimientos en un documento tipo Manual, con los siguientes elementos:

- Índice
- Introducción
- Objetivos del Manual

Ese fue el proceso de elaboración de los productos, el cual a juicio de EPADEQ fue muy eficaz y eficiente gracias al compromiso y talento de las colaboradoras de Alma Calma que fueron nuestra contraparte.

Solo queremos dejar asentado que el número de horas empleado para esta fase del fortalecimiento de Alma Calma fue muy superior al calculado y presupuestado en el Plan de Trabajo. Esto porque, a nuestro juicio, la elaboración de 3 productos como los establecidos para este acompañamiento de EPADEQ, requirió de la aplicación y desarrollo de conocimientos y habilidades por ambas partes, bajo una forma de trabajo a distancia que debía ser muy eficaz y eficiente. De hecho, para la generación de cada producto se elaboró un documento que denominamos Ruta de Trabajo para la elaboración de ...”, donde se especificaron para cada producto tareas, tiempos, responsables, productos parciales esperados, productos finales esperados, entre otras cuestiones que, consideramos, facilitó la obtención de los resultados en tiempos óptimos.

Luego de realizada la entrega de los productos señalados en este documento, se revisaron las observaciones y propuestas planteadas por FICOSEC, las cuales dieron lugar a una nueva versión de los productos. En este marco, se acordó realizar una serie de subproductos, como se describe a continuación:

- a) Producto estructura orgánica: elaborar los perfiles de los puestos señalados. Con base en ello, esta entrega final de esta etapa 3 de la instrumentación del Plan de Trabajo contempla 20 perfiles de puestos elaborados.
- b) Producto Manual de Procedimientos: elaboración de formatos de diversas actividades sustantivas de los 3 procedimientos diseñados. Con base en ello, esta entrega final contempla un total de 16 formatos elaborados.

ANEXO 7 PERFILES DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL

La responsabilidad de la Dirección General es tomar las decisiones estratégicas y operativas para el cumplimiento de metas y objetivo de la Organización, promoviendo una atención de calidad y con calidez, guiando el adecuado desempeño de cada área.

- A esta Área le reportan todas las áreas dada su función de supervisión, buscando tomar y establecer decisiones estratégicas que favorezcan el crecimiento, desarrollo y visibilización de la organización.
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Financiadoras
 - Mesas interinstitucionales
 - Fortalecedoras
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Gobierno en sus distintos niveles

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección General.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Trabajo Social, Psicología, Humanidades o afín
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, elaboración de planes estratégicos y manejo de planes organizacionales. Administración de recursos humanos materiales y financieros.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en atención de casos de violencia, Experiencia en el modelo de intervención de Alma Calma. Deseable: desempeño de cargos de responsabilidad afines.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación.
 - Asertividad.
 - Enfocada en resultados
 - Empatía.

- Trabajo en equipo
- Resolutiva

2.- PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS

La responsabilidad de la Dirección es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios jurídicos que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección General
- A esta Área le reporta de manera directa la Jefatura de Servicios Jurídicos, y de manera indirecta el personal de Servicios Jurídicos de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Servicios Jurídicos.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Derecho. Deseable: Maestría en Derecho o Trabajo Social, Sociología o área afín.
- **Conocimientos técnicos:** Conocimiento y manejo de normas jurídicas y procedimientos administrativos que sustentan sus funciones sustantivas.

- **Experiencia laboral:** haber desempeñado funciones de orientación y asesoría legal; Representación y acompañamiento legal a mujeres víctimas de violencia sexual y familiar, así como de seguimiento a casos canalizados a diversas instancias públicas y privadas.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

3.- PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS PSICOLÓGICOS

La responsabilidad de la Dirección de Servicios Psicológicos es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios psicológicos que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección General
- A esta Área le reporta de manera directa la Jefatura de Atención Psicológica, y de manera indirecta el personal de Psicología de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar

- Autoridades administrativas del ámbito de la salud

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Servicios Psicológicos.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Psicología. Deseable: Maestría en Psicoterapia Clínica
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** Terapia psicológica, experiencia en casos de violencia, contención en crisis
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

4.- PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS DE TRABAJO SOCIAL

La responsabilidad de la Dirección de Servicios de Trabajo Social es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios de acompañamiento de Trabajo Social que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección General

- A esta Área le reporta de manera directa la Jefatura de Servicios Acompañamiento de Trabajo Social, y de manera indirecta el personal de Trabajo Social de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Autoridades administrativas del ámbito de la salud y el bienestar social

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Servicios de Trabajo Social.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Trabajo Social
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, contención en crisis.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en casos de violencia, contención en crisis; en canalización de personas con necesidades de atención a su bienestar a instancias especializadas de gobierno y sociedad.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo

- Asertividad

5.- PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La responsabilidad de la Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional es garantizar las condiciones materiales, financieras y humanas que permitan que los servicios sustantivos brindados por Alma Calma se otorguen con eficacia, eficiencia, calidad y calidez, así como promover el cumplimiento de los más altos estándares en la institucionalización y ejecución de los servicios sustantivos.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección General
- A esta Área le reporta de manera directa la Coordinación de Centros de Atención, Jefatura de Desarrollo organizacional, jefatura de procuración de fondos y rendición de cuentas y jefatura de administración, y de manera indirecta el personal de Coordinación administrativa en Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Servicios jurídicos.
 - Dirección de Servicios Psicológicos
 - Dirección de Servicios de Trabajo Social
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Financiadoras
 - Mesas interinstitucionales
 - Fortalecedoras
 - Organizaciones de la Sociedad Civil

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Administración, Administración Pública, Derecho o afín.
- **Conocimientos técnicos:** Elaboración de planes y manejo de planes organizacionales. Administración de recursos humanos materiales y financieros. Deseable: Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en el manejo administrativo de organismos del Tercer Sector.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Orden
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación. Asertividad.
 - Enfocada en resultados
 - Empatía y Trabajo en equipo

6.- PERFIL DE PUESTO DE LA COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN

La responsabilidad de la Coordinación de Vinculación es promover de manera externa acciones de sensibilización, formación y comunicación, además de establecer vínculos para incidir en leyes y políticas públicas en búsqueda de cumplir con los objetivos de Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección General
- A esta Área le reportan de manera directa las jefaturas de formación y de incidencia y vinculación.

- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Dirección de Servicios Jurídicos
 - Dirección de Servicios de Trabajo Social
 - Dirección de Servicios Psicológicos
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas
 - Mesas interinstitucionales.
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Instituciones
 - Empresas
 - Medios de comunicación.

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Vinculación.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Derecho, Comunicación, Sociología, sicología o Trabajo Social, Carrera afín a humanidades.
- **Conocimientos técnicos:** Conocimiento y manejo de normas jurídicas, procedimientos administrativos e instancias públicas y sociales vinculadas a la Misión de la institución.
- **Experiencia laboral:** Desempeño en puestos vinculados al conocimiento de normas jurídicas, procedimientos administrativos e instancias públicas y sociales vinculadas a la Misión de la Institución.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio

- Capacidad de liderazgo
- Habilidades para la comunicación y la coordinación
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Asertividad

7.- PERFIL DE PUESTO DE LA COORDINACIÓN DE CENTROS DE ATENCIÓN

La responsabilidad de la Coordinación de Centros de Atención es garantizar la administración y el funcionamiento eficaz y eficiente de los Centros de Atención de Alma Calma.

Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional

- A esta Área le reporta de manera directa el Personal de Coordinación administrativa en Centros de Atención (de cada uno de los Centros).
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Formación
 - Dirección de Servicios jurídicos.
 - Dirección de Servicios Psicológicos
 - Dirección de Servicios de Trabajo Social
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas
 - Mesas interinstitucionales.

- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Instituciones

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Coordinación de Centros de Atención.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Trabajo Social, Derecho, Psicología, afín a carrera en Humanidades.
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, administración de recursos
- **Experiencia laboral:** Experiencia en casos de violencia, Experiencia en el modelo de intervención de Alma Calma o Modelos semejantes.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

8.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE FORMACIÓN

La responsabilidad de la Jefatura de Formación es responder a las necesidades de sensibilización, capacitación, formación y profesionalización del personal y coadyuvar con estrategias de sensibilización y capacitación de público en general.

- Esta Área le reporta directamente a la Coordinación de Vinculación
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención

- Dirección de Servicios Jurídicos
 - Dirección de Servicios Psicológicos
 - Dirección de Servicios de Trabajo Social
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional
 - Jefatura de Formación
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Mesas interinstitucionales.
 - Autoridades administrativas
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Instituciones educativas
 - Instancias gubernamentales

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Formación.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Pedagogía, Licenciatura en Sociología, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Comunicación o Carrera afín a humanidades.
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, conocimiento y manejo de normas jurídicas y procedimientos administrativos
- **Experiencia laboral:** Haber desempeñado puestos similares o diseñado e impartido cursos, talleres de sensibilización y/o capacitación de personal o de público abierto.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo

- Habilidades para la comunicación y la coordinación
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Asertividad

9.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE INCIDENCIA Y VINCULACIÓN

La responsabilidad de la Jefatura de Incidencia y Vinculación es promover la proyección y vinculación institucional, además de buscar incidir en el marco legal, de política pública y redes de actores sociales, con la finalidad de cumplir la misión de Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Coordinación de vinculación
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Formación
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas
 - Mesas interinstitucionales.
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Medios de comunicación.

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Incidencia y Vinculación.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Ciencia Política, Licenciatura en Sociología, Licenciatura en Trabajo Social, Carrera afín a humanidades.
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, conocimiento y manejo de normas jurídicas y procedimientos administrativos
- **Experiencia laboral:** Conocimiento del ámbito de la violencia de género, los derechos humanos y las políticas gubernamentales en ese terreno; conocimiento de normas jurídicas.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

10.- PERFIL DE PUESTO DE JEFATURA DE ATENCIÓN JURÍDICA

La responsabilidad de la Jefatura es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios jurídicos de Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Servicios Jurídicos
- A esta Área le reporta de manera directa el personal de Servicios Jurídicos de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:

- Coordinación de Centros de Atención
- Coordinación de Vinculación
- Dirección de servicios Jurídicos
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Atención Jurídica.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Derecho. Deseable: Maestría en Derecho o Trabajo Social, Sociología o área afín.
- **Conocimientos técnicos:** Conocimiento y manejo de normas jurídicas y procedimientos administrativos que sustentan sus funciones sustantivas.
- **Experiencia laboral:** haber desempeñado funciones de orientación y asesoría legal; Deseable: representación y acompañamiento legal a mujeres víctimas de violencia sexual y familiar, así como de seguimiento a casos canalizados a diversas instancias públicas y privadas.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

11.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA

La responsabilidad de la Dirección es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios psicológicos que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Servicios Psicológicos
- A esta Área le reporta de manera directa Personal de Psicología de los Centros de Atención
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Servicios Psicológicos
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Atención Psicológica

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Psicología. Deseable: Maestría en Psicoterapia Clínica
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** Terapia psicológica, experiencia en casos de violencia, contención en crisis
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio

- Capacidad de liderazgo
- Habilidades para la comunicación y la coordinación
- Enfocada en resultados
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Asertividad

12.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE ACOMPAÑAMIENTO DE TRABAJO SOCIAL

La responsabilidad de la Jefatura de Trabajo Social es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios de acompañamiento de Trabajo Social que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Servicios de Trabajo Social
- A esta Área le reporta de manera directa el personal de Trabajo Social de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Dirección de Servicios de Trabajo Social
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Organizaciones de la Sociedad Civil

- Dependencias e instituciones
- Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Dirección de Servicios Jurídicos.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Trabajo Social
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, contención en crisis.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en casos de violencia, contención en crisis
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

13.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La responsabilidad de la Jefatura de Desarrollo Organizacional es buscar el crecimiento de la organización en sus procesos, supervisando que se cumpla el modelo de intervención y favorecer el adecuado manejo organizacional de Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional.

- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de formación
 - Coordinación de Centros de Atención
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Financiadoras
 - Mesas interinstitucionales
 - Fortalecedoras
 - Organizaciones de la Sociedad Civil

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Desarrollo Organizacional.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Psicología, Derecho, Sociología, Administración Pública, Humanidades o afín
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** Experiencia de desempeño en cargos semejantes y/o en organizaciones semejantes a Alma Calma.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

14.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE PROCURACIÓN DE FONDOS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La responsabilidad de la Jefatura de Procuración de Fondos y Rendición de Cuentas es diseñar estrategias para la movilización y gestión de recursos que sostengan a la organización además de elaborar los proyectos y presentar la rendición de cuentas, con la finalidad de mostrar la transparencia y confiabilidad de Alma Calma. Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional.

- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Vinculación
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Jefatura de Desarrollo Organizacional
 - Jefatura de Administración
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Financiadoras
 - Mesas interinstitucionales
 - Instancias Gubernamentales
 - Empresas
 - Fortalecedoras

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Procuración de Fondos y Rendición de Cuentas.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Economía, Sociología, Ciencia Política, Humanidades o afín

- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, administración de recursos, elaboración de planes, elaboración de proyectos, diseño de indicadores.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en casos de violencia, Experiencia en el modelo de intervención de Alma Calma, experiencia en elaboración de proyectos.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

15.- PERFIL DE PUESTO DE LA JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad de la Jefatura de Administración es coordinar el buen desempeño del recurso humano, mantenimiento de recurso material y rendimiento del recurso financiero, además de realizar y mantener actualizados los tramites contables, fiscales legales.

Esta Área le reporta directamente a la Dirección de Administración y Desarrollo Organizacional.

- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Jefatura de Desarrollo Organizacional
 - Jefatura de Procuración de Fondos y rendición de cuentas

- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Financiadoras
 - Instancias Gubernamentales
 - Empresas
 - SAT
 - Notaría

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Jefatura de Administración.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Contabilidad, Administración o afín
- **Conocimientos técnicos:** Manejo de modelos de administración de recursos humanos, materiales y financieros; manejo de procedimientos de nómina, trámites legales, contables y fiscales.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en manejo de personal, experiencia en tramites fiscales y contables de organizaciones de la sociedad civil.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad
 - Resolutiva

16.- PERFIL DE PUESTO DE PERSONAL DE PSICOLOGÍA

La responsabilidad del Personal de Psicología Dirección es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios psicológicos que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Jefatura de Atención Psicológica.
- A esta Área le reporta de manera directa Personal de Psicología de los Centros de Atención
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Atención Psicológica
 - Personal de Jurídico
 - Personal de Trabajo Social
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de personal de psicología

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Psicología.
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** Terapia psicológica, experiencia en casos de violencia, contención en crisis
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo

- Habilidades para la comunicación y la coordinación
- Enfocada en resultados
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Asertividad

17.- PERFIL DE PUESTO DE PERSONAL DE JURÍDICO

La responsabilidad del Personal de Jurídico es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios jurídicos que otorga Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Jefatura de Atención Jurídica
- Esta Área debe estar en constante comunicación con personal de Psicología y Trabajo Social
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Atención Jurídica
 - Personal de Psicología
 - Personal de Trabajo Social
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de personal de Jurídico.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Derecho.
- **Conocimientos técnicos:** Conocimiento y manejo de normas jurídicas y procedimientos administrativos que sustentan sus funciones sustantivas; perspectiva de género, derechos humanos.
- **Experiencia laboral:** haber desempeñado funciones de orientación y asesoría legal; Representación y acompañamiento legal a mujeres víctimas de violencia sexual y familiar, así como de seguimiento a casos canalizados a diversas instancias públicas y privadas.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad

18.- PERFIL DE PUESTO DEL PERSONAL DE TRABAJO SOCIAL

La responsabilidad del personal de Trabajo Social es garantizar el otorgamiento eficaz y eficiente del conjunto de los servicios de acompañamiento de Trabajo Social de Alma Calma.

- Esta Área le reporta directamente a la Jefatura de Acompañamiento de Trabajo Social.
- A esta Área le reporta de manera directa el personal de Trabajo Social de los Centros de Atención.
- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:

- Coordinación de Centros de Atención
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Acompañamiento de Trabajo Social
 - Personal de Psicología
 - Personal de Jurídico
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
 - Fiscalías
 - Tribunales Superiores de Justicia
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Dependencias e instituciones
 - Autoridades administrativas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de personal de Trabajo Social.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Trabajo Social
- **Conocimientos técnicos:** Atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos, contención en crisis.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en casos de violencia, contención en crisis, orientación y canalización de personas a servicios públicos, privados y sociales de bienestar.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo

- Asertividad

19.- PERFIL DE PUESTO DE PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO

La responsabilidad del Personal de Apoyo Administrativo es contribuir con el buen desempeño del recurso humano, mantenimiento de recurso material y recurso financiero de Alma Calma

Esta Área le reporta directamente a la Jefatura de Administración

Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:

- Coordinación de Centros de Atención
- Jefatura de Desarrollo Organizacional
- Jefatura de Procuración de Fondos y rendición de cuentas
- Instancias externas con las que se vincula (entre otras):
 - Financiadoras
 - Instancias Gubernamentales
 - Empresas

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Personal de Apoyo Administrativo.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Contabilidad, Administración, Economía o afín
- **Conocimientos técnicos:** Administración de recursos, manejo de nómina.
- **Experiencia laboral:** Experiencia en apoyo al manejo de personal, administración de recursos humanos y financieros; experiencia en tramites fiscales y contables de organizaciones de la sociedad civil.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo

- Habilidades para la comunicación y la coordinación
- Enfocada en resultados
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Asertividad
- Resolutiva

20.- PERFIL DE PUESTO DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA EN CENTROS DE ATENCIÓN

La responsabilidad de la Coordinación Administrativa en Centros de Atención es recabar la información obtenida de la intervención de cada centro, vigilando adecuada administración de recursos, promoviendo un ambiente laboral digno y saludable y verificar el cumplimiento de planes en las áreas sustantivas de atención. Esta Área le reporta directamente a la Jefatura de Coordinación de Centros de Atención.

- Esta Área se vincula directamente con las siguientes Áreas de la organización:
 - Coordinación de Vinculación
 - Jefatura de Formación
 - Coordinación de Centros de atención

Instancias externas con las que se vincula (entre otras):

- Mujeres víctimas de violencia de violencia sexual y familiar
- Autoridades administrativas
- Mesas interinstitucionales.
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Instituciones

Perfil de las personas que ejerzan el cargo de Coordinación Administrativa de Centros de Atención.

- **Estudios.** Requisitos: Licenciatura en Administración, Trabajo Social, o afín
- **Conocimientos técnicos:** Administración de recursos, trabajo en equipo, resolución de conflictos, atención a la violencia, perspectiva de género, derechos humanos,
- **Experiencia laboral:** Experiencia en apoyo al manejo de personal, administración de recursos humanos y financieros; experiencia en tramites fiscales de organizaciones de la sociedad civil. Experiencia en avance de metas, y planeación.
- Competencias (personales y profesionales):
 - Vocación de servicio
 - Capacidad de liderazgo
 - Habilidades para la comunicación y la coordinación
 - Enfocada en resultados
 - Empatía
 - Trabajo en equipo
 - Asertividad
 - Resolutiva

**ANEXO 8 FORMATOS DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LOS 3
PROCEDIMIENTOS CONTEMPLADOS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



FORMATO CONCENTRADO DE FUENTES DE RECURSO								
Ente Potencial	Financiador	Contacto	Tipo de Recurso que se solicita	Monto o recurso esperado	Responsable	Actividades	Fecha de Avance	Observa- ciones Status

FORMATO FORMULACIÓN DE PROYECTO

3. Formato de Formulación de Proyecto • Guardado

Buscar

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat

Autoguardado Guardar Deshacer Refrescar

PLANTEAMIENTO PROYECTO

Niveles del programa/proyecto												Periodo de ejecución	Otro
Beneficiarios directos	Instituciones											Según fase de implementación	
	Personas												
Propósito:							Hipótesis causal						
Resultado final - Objetivo General:													

PERIODO DE EJECUCIÓN

Días

De acuerdo al nivel correspondiente, plasmar en este columna la medición de OCE, Resultados Intermedios (RIC) y Actividades.	Indicadores	Clasificación Indicador (CI)	Metas	Instrumento Verificador	Responsable de la sistematización del indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
NOTA						Logro Proyectado de meta											
Resultado																	

1 Planteamiento del proyecto 2 Presupuesto Maestro Componente 1y2 Componente 3 Component

Accesibilidad: es necesario investigar

11:57 a.m. 23/04/2025

NOTA	De acuerdo al nivel correspondiente, plasmar en este indicador la indicación de los Resultados Intermedios (RI) y Actividades	Indicadores	Clasificación Indicador (CI)	Metas	Subconjunto Verificado	Responsable de la sistematización del indicador	Año												
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
							Logro Programado de meta												
Resultado programado - OE1																			
Actividad 11																			
Actividad 12																			
Actividad 13																			
Actividad 14																			
Actividad 15																			
Actividad 16																			
Resultado programado - OE2																			
Actividad 17																			
Actividad 18																			
Actividad 19																			
Actividad 20																			
Actividad 21																			
Actividad 22																			
Actividad 23																			
Actividad 24																			
Actividad 25																			

3. Formato de Formulación de Proyecto • Guardado

Buscar

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat

Comentarios Compartir

Autoguardado Guardar Deshacer Rehacer

		FORMULACIÓN DE PROYECTO	
Componente I. Carátula/portada. Marco Institucional (datos de la OSC) (se recomienda un máximo de dos cuartillas)			
1.1	Institución normativa:		
1.2	Nombre del proyecto:		
1.3	Lugar:		
1.4	Tipo de institución:		
1.5	Datos Generales:		
1.6	Representante(s) legal(es):		
1.7	Acta constitutiva:		
1.8	Misión, Visión, Objetivos, Metas y Valores institucionales:		
1.9	Servicios sociales y medios para entregarlos:		
1.10	RFC y número de donataria autorizada:		
1.11	Órgano de gobierno:		
1.12	Historia y experiencia institucional:		
1.13	Formas de visibilidad:		
1.14	Sustentabilidad:		
Contenido		Componente II	
3.1	Antecedentes:		
3.2	Justificación:		

1 Planteamiento del proyecto 2 Presupuesto Maestro Componente 1y2 Componente 3 Componente 4

Accesibilidad: es necesario investigar

Buscar

26°C 12:01 p. m. 23/04/2025

3. Formato de Formulación de Proyecto - Guardado

Buscar

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat

Autoguardado Guardar Deshacer Rehacer

AlmaCalma FORMULACIÓN DE PROYECTO

Componente III. Presupuesto

Administración de proyecto. Ejecución: Actividades. Insumos productos. 0

Objetivo General

Objetivo Específico 1

Estrategia OE1

Actividades	Productos			Insumos		Responsable	Fecha		Financiamiento					
	Principales	Sec	Menores	Cantidad	Costo Unitario		Importe	Nombre	Inicio	Terminación	financiadora	OSC - otros	Monto	Porcentaje
0				0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	\$ -		
				1.1.1	0	#DIV/0!	\$ -				\$ -	\$ -		
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
0				0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	\$ -		
				1.2.1	0	#DIV/0!	\$ -				\$ -	\$ -		
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	
0				0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	0.02	\$ -	0.02
				1.3.1	0	#DIV/0!	\$ -				\$ -	0.02	\$ -	0.02
		0		0	#DIV/0!	\$ -					\$ -	100%	\$ -	

1 Planteamiento del proyecto 2 Presupuesto Maestro Componente 1y2 Componente 3 Component

Accesibilidad: es necesario investigar

26°C 12:02 p. m. 23/04/2025

3. Formato de Formulación de Proyecto • Guardado

Buscar

Archivo Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat

Comentarios Compartir

Autoguardado Guardar Deshacer Rehacer

AlmaCalma

FORMULACIÓN DE PROYECTO

Componente IV. Uso presupuestal

Indicaciones: Solo llenar celdas que correspondan a la ejecución del proyecto (la tabla es un ejemplo para un proyecto a ejecutar en un año, donde el mes 1 sería enero y el 12 diciembre; puede darse el caso de que la propuesta inicie por ejemplo en abril y concluya en octubre, si es el caso, el mes 1 es abril y el mes 7 será octubre el resto se elimina o se oculta).

Importante: En este apartado sólo colocar las cantidades de aportación de Financiadora a ministrar para el cumplimiento de cada objetivo específico, por mes y al final la sumatoria global de cada uno de los anteriores. Ver ejemplos en la tabla.

Ministraciones por mes

Año: 2025

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ministración Total
Ejecución OE 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ejecución OE 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ejecución OE 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operatividad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total por ministración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

2 Presupuesto Maestro | Componente 1y2 | Componente 3 | Componente 4

Accesibilidad: es necesario investigar

Buscar

26°C 12:05 p. m. 23/04/2025

FORMATO FICHA DE EXPEDIENTE DE POTENCIAL FINANCIADOR

Financiadora:

Convocatoria:

Fecha:

Monto a Solicitar:

Porcentaje de coinversión: Especie

1. TIPO DE DONATIVO

Efectivo: Especie:

2. CONTACTO

Persona Responsable de Contacto:

Correo:

Teléfono:

Puesto:

3. CARACTERISTICAS DE POSIBLE DONANTE

4. Documentos requisito:

_____ Acta Consitutiva

_____ Donataria

_____ Estados financieros

_____ Comprobante de domicilio

_____ Propuesta metodológica

_____ Propuesta financiera

5. Observaciones y Comentarios



FORMATO DE OFICIO DE SOLICITUD

Chihuahua, Chih. A _____ de _____ de 202__

FINANCIADORA

PRESENTE.-

Por medio de la presente informo que Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A.C. solicita su apoyo para la implementación del proyecto _____, que tiene como fechas de implementación del _____ al _____.

Notifico que han sido enviados los requisitos y solicitud a través de _____, la suma de esfuerzos logra grandes resultados y es un placer contribuir en conjunto para la desnaturalización de las violencias de mujeres y sus familias.

De antemano agradecemos su apoyo y quedamos atentas a sus observaciones.

Atentamente.

M.P.C. Rosa Verónica Terrazas Aragonéz

Presidenta del Consejo

Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A.C.

FORMATO DE OFICIO DE RETROALIMENTACIÓN

Chihuahua, Chih. A _____ de _____ de 202__

FINANCIADORA

PRESENTE.-

Por medio de la presente informo que Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A.C. solicita su apoyo solicitar retroalimentación sobre la solicitud enviada respecto al proyecto _____, la cual fue enviada el día _____ de _____ de 202__, misma que obtuvo resultado negativo.

Lo anterior con la intención de conocer nuestras debilidades o áreas de oportunidad de mejora para fortalecernos y en búsqueda de crecimiento institucional, para de esta manera estar preparadas y buscar en un futuro próximo nuevamente contar con su colaboración y trabajar en conjunto por la desnaturalización de las violencias en mujeres, niñas, niños y adolescentes.

De antemano agradecemos su apoyo y quedamos atentas a su respuesta.

Atentamente.

M.P.C. Rosa Verónica Terrazas Aragonéz

Presidenta del Consejo

Centro de Intervención en Crisis Alma Calma A.C.

FORMATO PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

NOMBRE DE PROYECTO

Fecha de implementación _____

Objetivo _____

PERFIL DE LAS PERSONAS

Niños 0 a 12 años ____

Niñas de 0 a 12 años ____

Adolescentes hombres de 12 a 18 años ____

Adolescentes mujeres de 12 a 18 años ____

Jovenes hombres de 18 a 30 años ____

Jovenes mujeres de 18 a 30 años ____

Adultos ____

Adultas ____

TOTAL DEL PERSONAS ATENDIDAS: _____

FICHA TÉCNICA

Metas

Indicadores

Verificadores

Entregables

Responsables de Actividades

RESULTADO INTERMEDIOOE-1

Indicador

Verificador

Responsable

Actividad 1.1

Producto

Verificador

Responsable



METAS

Resultado intermedio

Metas

Actividad 1.1

Actividad 1.2

Actividad 1.3

Actividad 1.4



FORMATO DE MINUTA DE REUNIÓN

SEDE:		HORA INICIO:	
FECHA :		HORA TÉRMINO:	

Carácter de la visita:

Participantes:

DESARROLLO DE LA VISITA	
PUNTOS A TRATAR:	<ul style="list-style-type: none">•••
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none">•••••••
ACUERDOS:	<ul style="list-style-type: none">•••

Firma de personas participantes:



**ANEXO 9 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA PREVIO
A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital)**



ANEXO 10 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA POSTERIORMENTE A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital)

Cabe señalar en este apartado, como ya se hizo en el cuerpo del documento, que la intervención para el fortalecimiento de Alma Calma se centró en la dimensión de Capacidades, que se diagnosticó mediante la herramienta OCA, particularmente en los Ejes de Planeación y Procesos Internos, porque así lo decidió Alma Calma, con el aval de FICOSEC. Ello hizo que no se incluyera como parte de ese proceso de intervención alguno de los ejes de la dimensión de desempeño medido a través de la herramienta ODI.

No obstante, como se señala en el Capítulo D “Valoración de los Resultados de la Implementación del Proyecto”, particularmente en su primer apartado “Resultados de la aplicación del instrumento OCA/ODI una vez realizada la intervención”, es de destacarse que *como resultado no previsto, al contar Alma Calma con un Plan Estratégico se incidió de manera indirecta también en la dimensión de Desempeño que se mide a través de la herramienta ODI, en el Eje GESTIÓN DE PROGRAMAS, particularmente en la dimensión Impacto Social, donde está la variable “la organización cuenta con Plan Estratégico por escrito para elegir y mantener determinadas alianzas”, misma que pasó de valor 0% a 100%, con lo que el valor de la dimensión señalada pasó de 1.2/4 equivalente a un 30%, a un 3.6% equivalente a un 90%.*

Cuestión que se registra en el cambio positivo de los valores de la herramienta ODI que se anexa junto con la OCA en formato digital.

**ANEXO 11 INSTRUMENTOS PRE Y POST INTERVENCIÓN, APLICADOS A
COLABORADORAS DE ALMA CALMA**



PRE 16 de diciembre de 2025

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de los objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. Es adecuada solo para el mediano plazo
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La Planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto
 - c. La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a

- a. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos
 - X b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - X b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. Sus funciones sustantivas
 - X b. Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- X a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas
 - b. Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas
 - c. La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas
9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:
- a. La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.
 - X b. la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

- c. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

- a. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas
- b. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva
- c. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

CALIFICACIÓN COLABORADORA: 1 50/100

PRE 16 de diciembre de 2025

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de los objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. Es adecuada solo para el mediano plazo
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto
 - c. La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a

- a. ~~Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos~~
 - b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. ~~Sus funciones sustantivas~~
 - b. ~~Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto~~
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas
 - b. ~~Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas~~
 - c. ~~La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas~~
9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:
- a. ~~La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.~~
 - b. la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

- c. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

- a. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas
- b. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva
- c. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

CALIFICACIÓN COLABORADORA: 2 70/100

PRE 16 de diciembre de 2025

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de los objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. Es adecuada solo para el mediano plazo
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La Planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto
 - c. La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a

- a. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos
 - b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. Sus funciones sustantivas
 - b. Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas.
 - b. Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas
 - c. La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas
9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:
- a. La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.
 - b. la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

- c. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

- a. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas
- b. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva
- c. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

CALIFICACIÓN COLABORADORA: 3

60/100

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de las objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. Es adecuada solo para el mediano plazo
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La Planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto

La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a
- a. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos
 - b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. Sus funciones sustantivas
 - b. Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas
 - b. Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas

c. La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas

9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:

c. La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.

d. La sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

e. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

c. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas

d. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva

e. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

POST 14 de marzo de 2025

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de los objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. Es adecuada solo para el mediano plazo
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La Planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto
 - c. La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a

- a. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos
 - b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. Sus funciones sustantivas
 - b. Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas
 - b. Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas
 - c. La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas
9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:
- a. La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.
 - b. La sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

- c. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

- a. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas
- b. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva
- c. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa



POST 14 de marzo de 2025

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE ALMA CALMA

1. Qué es una planeación estratégica de una organización
 - a. Un ejercicio de proyección de los objetivos y metas de una iniciativa, al corto plazo
 - b. Un ejercicio de planeación de los objetivos y metas de una iniciativa, al mediano y largo plazos
 - c. Un ejercicio de planeación de los objetivos, metas y procedimientos al mediano y largo plazos

2. Qué expresa la Visión de una organización
 - a. Las características del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - b. Las características del ámbito interno de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.
 - c. Las características del ámbito interno y del entorno externo de la organización, que ha sido transformado en virtud de que el objetivo principal que le anima se ha cumplido.

3. La planeación estratégica
 - a. Es adecuada para el corto plazo
 - b. ~~Es adecuada solo para el mediano plazo~~
 - c. Es adecuada para el mediano y largo plazo

4. La Planeación estratégica contempla:
 - a. La definición de sueldos
 - b. La definición de procedimientos administrativos para la comprobación del gasto
 - c. La definición de indicadores

5. La definición de la estructura orgánica de una organización se debe dirigir a

- a. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos
 - b. Articularla de manera eficaz y eficiente para que cumpla con su Visión y Misión
 - c. Articularla de manera eficaz y eficiente para que administre adecuadamente sus recursos y rinda cuentas de ello
6. La definición narrativa de la estructura orgánica de una organización consiste en:
- a. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía.
 - b. La descripción ordenada de sus unidades administrativas según sus relaciones de jerarquía y colaboración.
 - c. La descripción ordenada de sus unidades de gobierno y ejecutivas según sus relaciones de jerarquía y colaboración
7. En la definición narrativa del perfil de las unidades administrativas se debe incluir:
- a. Sus funciones sustantivas
 - b. Sus funciones sustantivas y el perfil de cada puesto
 - c. Sus funciones sustantivas, el perfil de cada puesto y el salario base la persona a cargo
8. Un organigrama plasma gráficamente:
- a. Las áreas de la organización y la relación entre ellas
 - b. Las áreas de gobierno y operativas de la organización y la relación entre ellas
 - c. La dinámica procedimental de las áreas y la relación entre ellas
9. Un Manual de Procedimientos incorpora información de carácter organizacional sobre:
- a. La secuencia de operaciones para realizar una función, actividad o tarea en una organización.
 - b. la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea sustantiva en una organización.

- a. La secuencia de actividades a seguir para desarrollar la función de una Unidad Administrativa

10. Un flujograma organizacional plasma gráficamente:

- a. La secuencia de operaciones que desarrollan las áreas de las unidades administrativas para cumplir con sus funciones sustantivas
- ✓ b. La secuencia de operaciones que desarrollan las unidades administrativas para cumplir con una tarea sustantiva
- c. La secuencia de actividades para desarrollar la función de una Unidad Administrativa



ANEXOS.

<https://drive.google.com/drive/folders/1G5UX1ULGRfhe1TqRULmf5QxhNmC0ZLCf?usp=sharing>

