

# Informe final del Fortalecimiento Institucional de la Organización Evolución Fundamental, A.C.

Consultora

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

Consultores

Martha Fabiola Zermeño Nuñez  
Moisés Domínguez Pérez  
Sofía Deveaux Durán

23 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”.





**INTRODUCCIÓN** ..... 5

**A. DIAGNÓSTICO** ..... 7

**I. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)”** ..... 8

1. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO..... 9

2. GESTIÓN DE PROGRAMAS ..... 18

3. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN ..... 23

4. GÉNERO E INCLUSIÓN..... 28

5. CAPITAL HUMANO ..... 34

6. GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN ..... 40

**II. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (ODI)”**..... 44

1. EFECTIVIDAD ..... 45

2. EFICIENCIA..... 48

3. PERTINENCIA..... 51

4. SUSTENTABILIDAD ..... 53

**III. CONCLUSIONES RESULTADO DE LA APLICACIÓN OCA Y ODI**..... 56

**IV. RECOMENDACIONES DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS OCA Y ODI** ..... 63

**B. PLAN DE TRABAJO**..... 70

1. DICTAMEN DEL DIAGNÓSTICO POR DIMENSIONES..... 73

2. ÁREAS QUE FORTALECER DE LA ORGANIZACIÓN ..... 79

**C. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO** ..... 94

**I. MANUAL ORGANIZACIONAL** ..... 95

1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES..... 96

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 97

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ..... 103

4. POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN..... 129

4.1. Políticas de Recursos Humanos (Incluye políticas de reclutamiento y traspaso de responsabilidades) ..... 129

4.2. Políticas de Calidad ..... 141



4.3.	Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo Política de Seguridad Laboral.....	144
	PLAN DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS (salud en el trabajo) .....	147
4.4.	Políticas de Responsabilidad Social .....	151
5.	CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA.....	152
6.	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO .....	158
<b>II.</b>	<b>PLAN DE PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS .....</b>	<b>162</b>
1.	OBJETIVO GENERAL .....	162
1.1.	Objetivos específicos.....	162
2.	METAS. ....	163
3.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ESTRATEGIAS.....	163
3.1.	Subvenciones y Financiamiento Público.....	163
3.2.	Alianzas con Empresas y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	163
3.3.	Donaciones Individuales.....	164
3.4.	Eventos y Campañas de Recaudación .....	164
3.5.	Servicios y Productos Sociales .....	164
4.	INDICADORES DE ÉXITO Y SEGUIMIENTO .....	165
5.	MECANISMO DE EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	166
6.	RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN .....	166
7.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	167
<b>D.</b>	<b>VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>168</b>
1.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO OCA/ODI UNA VEZ REALIZADA LA INTERVENCIÓN .....	168
2.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PRE Y POST DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL .....	178
3.	VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....	178
4.	RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD Y MEJORA CONTINUA	180
	ANEXO 1 INFORMES DE TRABAJO EN CAMPO .....	183
	ANEXO 2 LISTADO DE EVIDENCIA DOCUMENTAL SOLICITADA A EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA EN EL TALLER REALIZADO EN SUS INSTALACIONES .....	185





ANEXO 3 LISTADO DE INFORMACIÓN REMITIDA POR EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL PARA VALORAR SU SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SUS CAPACIDADES Y DESEMPEÑO..... 187

ANEXO 4 HERRAMIENTAS OCA Y ODI EN FORMATO EXCEL (EN DOCUMENTO ADJUNTO) ..... 188

ANEXO 5 REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ..... 189

ANEXO 6 PERFILES DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA..... 205

ANEXO 7 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA PREVIO A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital) ..... 206

ANEXO 8 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL, APLICADA PREVIO A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato digital) ..... 206

ANEXO 9 INSTRUMENTOS PRE Y POST INTERVENCIÓN, APLICADOS A COLABORADORAS DE EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL..... 207





## INTRODUCCIÓN



Este documento, titulado "Informe Final," constituye el cuarto entregable contemplado en el contrato firmado entre Evolución Fundamental A.C. y EPADEQ, bajo el financiamiento de FICOSEC. En él se presenta un Diagnóstico de la situación organizacional interna de Evolución Fundamental elaborado conforme a lo señalado en la Convocatoria emitida para realizar este proceso de Fortalecimiento y siguiendo las indicaciones específicas de nuestra contraparte en FICOSEC.



El Informe Final se estructura en cuatro grandes apartados, tres de los cuales corresponden a etapas previas y sus respectivos entregables generados a partir de las actividades sustantivas realizadas. El cuarto apartado es una valoración de los resultados de la implementación del proceso de fortalecimiento. Así, este documento se compone de los siguientes apartados acompañados de diversos anexos:

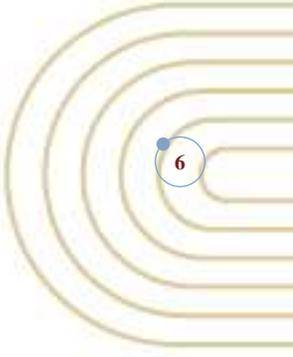
- A. Diagnóstico
- B. Plan de Trabajo
- C. Resultados de la implementación del proceso de Fortalecimiento
- D. Valoración de los resultados de la implementación del Proyecto

### ANEXOS

Es importante mencionar que el apartado D incluye:

- 1) La evaluación organizacional al finalizar la implementación del paquete de soluciones, analizando los resultados de comparar la situación organizacional previa a la intervención, aplicando las herramientas OCA y ODI, con la situación posterior tras concluir la intervención en los aspectos abordados durante el proceso de fortalecimiento.
- 2) Resultados de las evaluaciones previas y posteriores aplicadas a la organización respecto a sus conocimientos en los temas de la intervención.





3) Análisis del conjunto del proceso de intervención, identificando los principales hallazgos y formulando recomendaciones para retroalimentar a la organización.

## A. DIAGNÓSTICO

Para la elaboración de este diagnóstico se ha utilizado la metodología para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil que diseña e impulsa 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 dos 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. En el caso del trabajo con Evolución Fundamental se trabajaron las áreas 1, 2, 3, 4, 5 y 7.

La segunda herramienta aplicada es el “Índice de Desempeño Organizacional (ODI por sus siglas en inglés)”, que se dirige a medir el desempeño interno en cuatro áreas: (1) Efectividad, (2) Eficacia, (3) Sostenibilidad y (4) Relevancia. En el caso del trabajo con Evolución Fundamental se abarcaron todas las áreas señaladas.

Respecto al enfoque participativo de la metodología, se llevó a cabo en la sede de Evolución Fundamental en Ciudad Juárez un taller de 10 horas distribuidas en dos días. En este taller participaron personas del equipo seleccionadas previamente según un perfil definido, quienes aplicaron ambas herramientas, ofreciendo sus percepciones y consideraciones sobre las diversas variables contenidas en ellas.

La información recopilada durante el trabajo de gabinete fue analizada y ponderada por el equipo consultor, considerando la evidencia proporcionada por Evolución Fundamental, así como su propia experiencia y conocimiento en el tema. Es relevante mencionar que se solicitó información detallada que pudiera ser útil para realizar dicho análisis y se revisó toda la información remitida por la organización.





Se adjunta a este documento un archivo Excel que contiene la información obtenida mediante ambas herramientas en el taller mencionado, con los valores obtenidos en cada variable luego del análisis del equipo consultor.

Finalmente, es importante destacar que las recomendaciones formuladas se dividen 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), junto con el diagnóstico de la situación derivada del análisis. Estas son recomendaciones muy específicas y constituyen un camino para 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 propuestos por la metodología de fortalecimiento organizacional de USAID. Estas son recomendaciones específicas. Las recomendaciones generales se encuentran en un capítulo aparte, donde se destacan aquellas más importantes, ya sea por su carácter estratégico y/o porque las dimensiones y variables asociadas presentaron valores que indican una capacidad baja (OCA) o un desempeño (ODI) nivel 1 (valores entre 0 y 25% en la escala de la metodología citada). También se presentan recomendaciones generales relacionadas con dimensiones y variables que muestran capacidades (OCA) o desempeños (ODI) apenas básicos, que requieren fortalecerse para servir como base para desarrollar plenamente otros elementos importantes necesarios para incrementar las capacidades (OCA) o el desempeño (ODI) de la organización.



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

Conforme establece la metodología de 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.”<sup>1</sup>

## 1. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

**Tabla 1. Resultados Planeación y liderazgo**

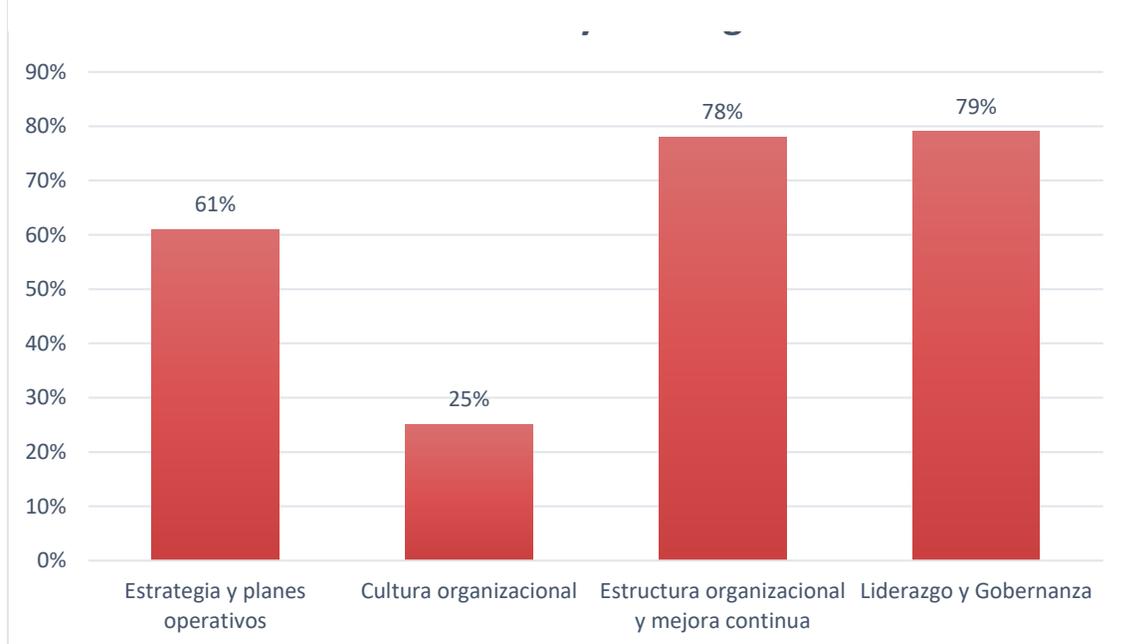
RESULTADOS	ESCALA 4	ESCALA 100%
Estrategia y planes operativos	2.5	61%
Cultura organizacional	1.0	25%
Estructura organizacional y mejora continua	3.1	78%
Liderazgo y Gobernanza	3.2	79%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>2.7</b>	<b>66%</b>

<sup>1</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Desarrollo de capacidades con enfoque sistémico. Ciudad de México, 2020, p.18

Gráfica 1. Resultados Planeación y liderazgo. Puntaje (Máximo 4)



Gráfica 2. Resultados Planeación y liderazgo. Porcentaje (Máximo 100%)





El eje de Planeación y Liderazgo considerado en el instrumento OCA alcanza un puntaje de 2.7 sobre 4, equivalente a un 66%, ponderando los cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta un cumplimiento más alto es la relativa a Liderazgo y gobernanza, con 3.2 puntos (79%); seguida de Estructura organizacional y mejora continua, con 3.1 puntos (78%). **En tanto las áreas donde se necesita fortalecer la organización son Estrategia y Planes Operativos, porque alcanza un puntaje de 2.5 (61%) y sobre todo Cultura Organizacional, con tan solo 1 punto de 4 (25%).**

## 1.1. ESTRATEGIA Y PLANES OPERATIVOS

### Situación Actual

La Organización Evolución Fundamental A.C. muestra evidencia de contar con una capacidad **Básica** de planeación estratégica y de planes operativos (nivel 2.5 de 4).

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

**Misión:** Fortalecer las capacidades en los jóvenes de escasos recursos para prevenir la violencia y delincuencia en Ciudad Juárez.

**Visión:** Ser una organización sólida, con liderazgo y un modelo de intervención innovador que favorece la inclusión de los jóvenes.

#### Valores

Honestidad.

Liderazgo.

Servicio.

Fuente: Manual de Comunicación, Posicionamiento e Incidencia.

2020

- Pese a que la organización hoy en día trabaja en 3 ciudades del Estado de Chihuahua, la Misión únicamente hace referencia a Cd Juárez.
- En el mismo documento proporcionado por la organización (Manual de comunicación), se encuentran definidos objetivos estratégicos, sin embargo, estos también están acotados únicamente a Cd Juárez, habría que actualizarlos.
- 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, pues los han realizado a nivel proyecto y sin una metodología documentada.
- El marco normativo aplicable a los proyectos de la organización se analiza periódicamente y se aplica de manera regular, pero falta documentarlo.
- La organización carece de un plan estratégico.
- La organización cuenta con un plan anual operativo, por escrito, que define plazos y recursos para alcanzar resultados esperados.
- Cuenta con una matriz general de indicadores de resultados que contribuya a la toma oportuna de decisiones.

## Recomendaciones

- Actualizar Misión y Objetivos estratégicos vinculados a ella.
- Documentar una metodología que permita realizar de manera sistemática análisis del entorno político en el que opera la organización y necesidades de sus grupos de interés, 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 actualizados.

## 1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

### Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Baja** relativa a su cultura organizacional (Nivel 1.0 de 4)

- No existe un plan de seguridad o equivalente documentado, sin embargo, el personal manifiesta que siguen lineamientos de seguridad, algunos transmitidos verbalmente y otros brevemente descritos en proyectos para cuando realizan actividades de riesgo en campo, como lo son los procesos de mediación.
- Carecen de políticas de cuidado debidamente documentadas, sin embargo, mencionan que en la práctica hay un ambiente laboral flexible y orientado a mejorar la calidad de vida de las y los colaboradores.
- 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 **Intermedia** respecto de la Estructura Organizacional y Mejora Continua (Nivel 3.1 de 4).

- La estructura de la organización únicamente está alineada con las expectativas organizacionales, pues carece de una planeación estratégica a la cual alinearse; asimismo, en taller, las personas participantes señalaron contar con el personal suficiente para el desarrollo de sus proyectos, no obstante, manifestaron que falta personal administrativo, pensando en que tienen el propósito de ampliar su cobertura geográfica en el mediano plazo.
- Se cuenta con personal suficiente para realizar las tareas sustantivas de la organización, de acuerdo con los recursos disponibles. Lo cual le permite llevar a cabo el trabajo de forma adecuada.
- Están adecuadamente separadas las funciones responsabilidades las operativas/técnicas, todas las áreas y sus responsabilidades, están definidas en el Manual de intervención, en el cual se describen de la siguiente manera:  
**Dirección general:** Se encarga de vigilar y coordinar que la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, se ejerzan de acuerdo con la normatividad aplicable, con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos.

**Administración:** Se encarga de Coordinar, planear, diseñar, organizar, desarrollar, ejecutar y supervisar los procesos, procedimientos, acciones, servicios y funciones correspondientes al área en la que se desempeña el puesto.

**Contador:** Se encarga de coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros del Instituto, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.

**Psicología:** Se encarga de describir, explicar, predecir el comportamiento humano

**Auxiliar de psicología:** Se encarga de la teoría y técnica de la entrevista, evaluación psicológica (pruebas psicométricas y proyectivas), bases para introducción en crisis, bases de psicología.

**Supervisión de monitoreo:** Se encarga de supervisar las actividades que el personal de la institución realiza, hacer entrega de informes trimestrales de la institución.

**Cultura:** Se encarga de promover actividades sociales, culturales, en beneficios de los trabajadores del instituto y la misma empresa, a fin de acrecentar y preservar sistemáticamente valores y expresiones artísticas en todos los afiliados, para sustentar el desarrollo social, cultural, a través de la planificación, implementación y ejecución de diversos programas.

**Supervisor:** Se encarga de revisar el trabajo que realizan los integradores, realizar gestión, así como apoyar en actividades que sean necesarias.

**Integrador:** Se encarga de fomentar la sensibilidad y el humanitarismo ante los problemas sociales a partir de las interacciones que se establecen con los individuos, grupos y comunidades para poder lograr un impacto social en ellos.

**Integrador de apoyo:** Se encarga de garantizar el buen funcionamiento de las actividades que realizan los demás integradores, así como realizar funciones que establezcan los integradores.

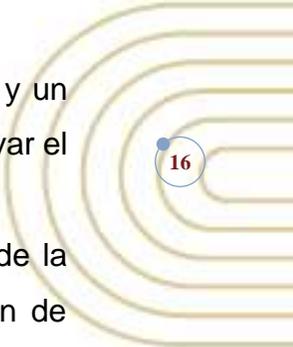


**Tallerista:** Se encarga de implementar un programa de intervención social sobre un tema de cultural, deportiva y/o sobre algún oficio/



Como se puede observar, existe un área exclusiva de Administración y un área de Contaduría, y el resto de las áreas son exclusivamente para llevar el trabajo operativo y técnico.

- 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.



16



### Recomendaciones

- Ya que se cuenta con una planeación estratégica documentada, revisar y actualizar la estructura de la organización de forma que esté alineada con ello.
- Planear sesiones de trabajo con el equipo para diseñar estrategias de mejora continua, a través de una metodología robusta documentada.

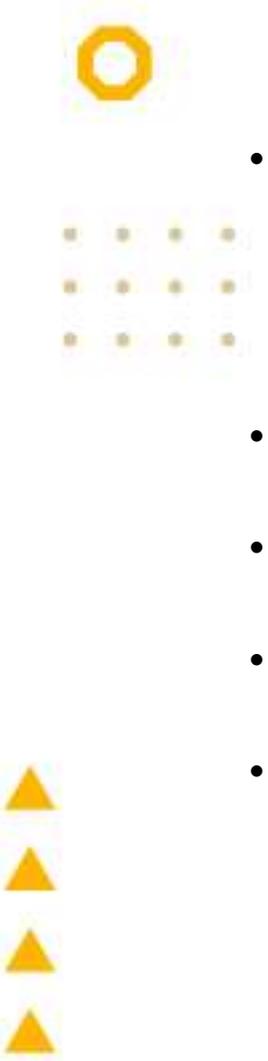
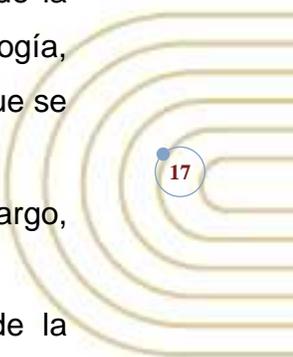
### 1.4. LIDERAZGO Y GOBERNANZA

#### Situación Actual



La organización muestra una Capacidad **Fuerte** respecto de Liderazgo y Gobernanza (Nivel 3.2 de 4).



- 
- 
- De acuerdo con lo declarado por el personal de Evolución Fundamental, las personas que integran el Consejo Directivo participan en la revisión de la Misión y Visión, sin embargo, señalan que habría que revisar la metodología, pues no está establecido el tiempo para su revisión, ni la forma en la que se puede arribar a una mejor y actualizada visión y misión.
  - Actualmente el Consejo Directivo está integrado paritariamente, sin embargo, ello no está establecido en los estatutos.
  - 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; no obstante, la organización señala que debería actualizarse el estatuto que establece únicamente una reunión al año, pues considera que sería benéfico que el Consejo pudiera sesionar más seguido.

## Recomendaciones

- Definir por escrito el rol del Consejo Directivo en la revisión de la Misión y Visión de la organización, la periodicidad con que se llevará a cabo y la metodología con la que llevarían a cabo la mencionada revisión.
- 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.

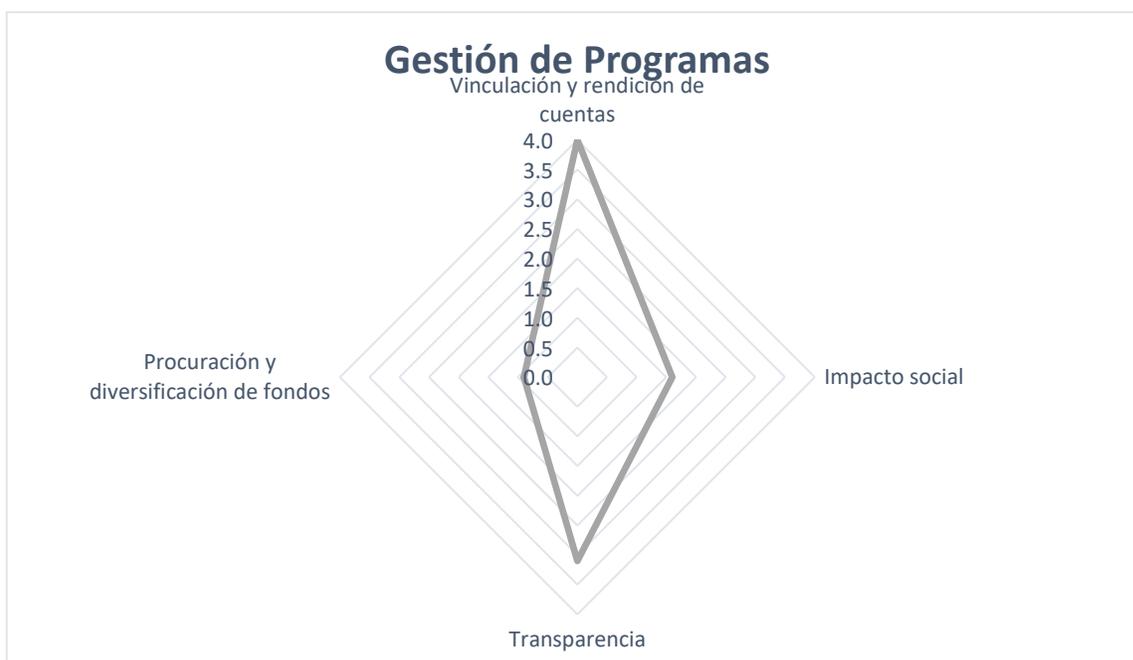
- Actualizar en el estatuto las funciones, responsabilidades y, sobre todo, la periodicidad de las reuniones del Consejo Directivo.

## 2. GESTIÓN DE PROGRAMAS

Tabla 2. Resultados Gestión de Programas

RESULTADOS	ESCALA 4	ESCALA 100%
Vinculación y rendición de cuentas	4.0	100%
Impacto social	1.6	40%
Transparencia	3.1	78%
Procuración y diversificación de fondos	0.9	23%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>1.9</b>	<b>47%</b>

Gráfica 3. Resultados Gestión de programas. Puntaje (Máximo 4).



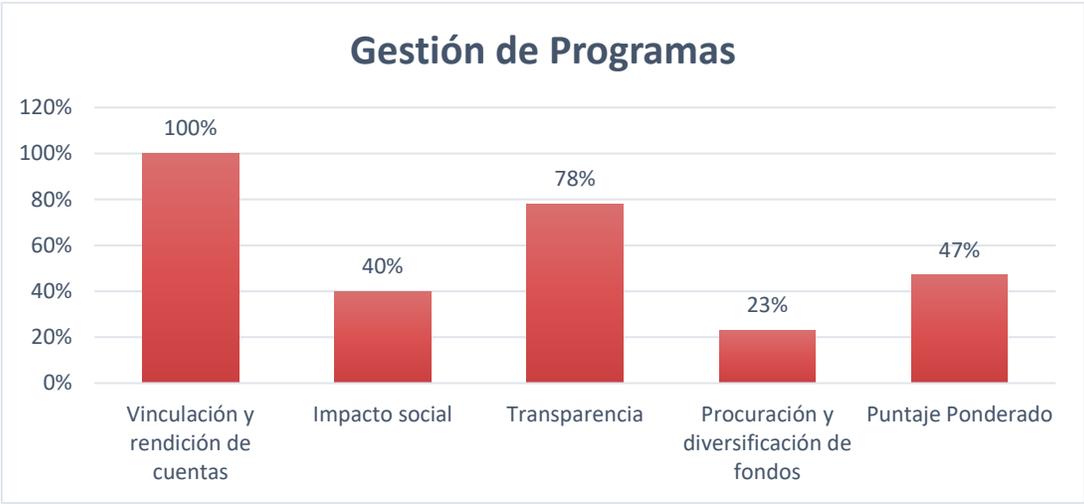
En el caso del Eje relativo a la Gestión de Programas, logra un puntaje de 1.9 sobre 4, equivalente a un 47%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. Solo una presenta un total cumplimiento, Vinculación y Rendición de Cuentas. Transparencia alcanza los 3.1 puntos (78%); Impacto Social alcanza valores de 1.6 puntos (40%). Mientras que Procuración y Diversificación de Fondos únicamente alcanza un valor de 0.9 de 4 en puntaje (23%).

### 2.1 VINCULACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

#### Situación Actual

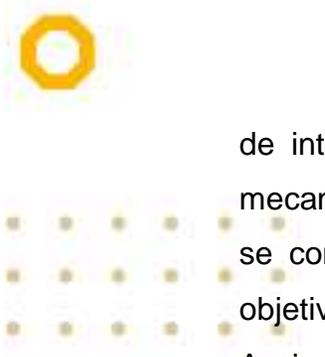
Gráfica 4. Resultados Gestión de Programas. Porcentaje (Máximo 100%)

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 de Facebook de la organización se muestran los servicios que brinda, así como los resultados generales de sus proyectos, así mismo, se llevan a cabo reuniones y eventos de difusión con la comunidad en las zonas





de intervención de los proyectos. 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.

- A nivel proyecto, se aplican mecanismos como encuestas de satisfacción para contar con retroalimentación de la ciudadanía acerca de los servicios brindados, así como asambleas comunitarias, sin embargo, estos mecanismos no están definidos ni documentados a nivel institucional, operan por proyecto y, en muchas ocasiones, por mandato de las instancias financiadoras.



20



### 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 **Básica** respecto de Impacto Social (Nivel 1.6 de 4).

- La organización no cuenta con un documento que reúna los criterios y mecanismos para establecer alianzas con actores estratégicos, definir la participación en redes y fortalecer vínculos a nivel local, regional, nacional e internacional, sin embargo, activamente participa en varias redes locales e internacionales que le han dado reconocimiento y presencia.
- Tiene participación en redes locales e internacionales de manera frecuente, se aprovecha adecuadamente y existe documentación que lo comprueba.



- La organización no tiene tanta presencia a nivel nacional, aunque sí a nivel internacional, donde tiene trabajo con organizaciones y gobiernos, ha tenido incidencia con base en el reconocimiento por su forma de intervenir a partir de la implementación del modelo Cure Violence.

### 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 **Intermedia** respecto de Transparencia (Nivel 3.6 de 4).

- La organización aplica criterios claros para determinar qué información es pública o reservada en sus proyectos, pero no se encontró evidencia de que cuente con una política institucional debidamente documentada.
- De acuerdo con el testimonial de las personas participantes en los talleres diagnósticos, la organización cumple con la mayoría de sus obligaciones en materia de transparencia.
- La información en su página de Facebook 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, no obstante, es importante que cuente con un portal de internet propio que contenga información más robusta y organizada, así como mayor presencia en otras redes sociales.

### Recomendaciones



- Crear su portal de internet y ampliar su presencia en redes sociales con información sobre programas y servicios que brinda la organización, resultados de sus acciones y que sea accesible a la población objetivo.
- Agregar a sus páginas y portales un Aviso de Privacidad sintético y extendido que contenga las políticas de transparencia de la organización.

## 2.4. PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

### Situación actual

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

- No existe un plan de procuración de fondos que se evalúe y actualice periódicamente.
- 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 de flujo de efectivo y no han podido ampliar su cobertura de acuerdo con sus metas, han impulsado acciones pero no todas han tenido resultados para ampliar sus fuentes de financiamiento.
- 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.

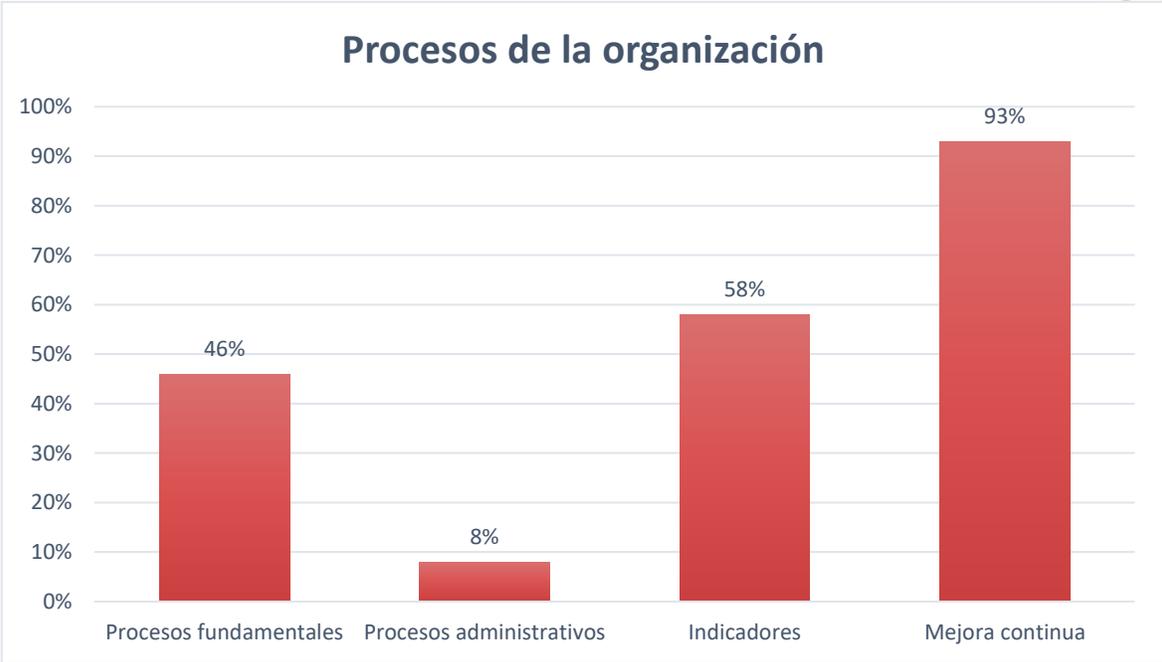
### 3. PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Procesos fundamentales	1.9	46%
Procesos administrativos	0.3	8%
Indicadores	2.3	58%
Mejora continua	3.7	93%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>2.3</b>	<b>57%</b>

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 2.3 sobre 4, lo que equivale a un 57%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta el más alto cumplimiento es la relativa a la Mejora continua, con un 93%. **Indicadores alcanza un 58%, Procesos Fundamentales logra un valor de 46%, mientras que la subdimensión de Procesos administrativos solo un 8%. En ese sentido, esta última requiere una intervención importante por parte de la organización, a fin de subsanar una de sus áreas más débiles.**



### 3.1. PROCESOS FUNDAMENTALES

#### Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad **Básica** respecto de Procesos Fundamentales (Nivel 1.9 de 4).

25

- 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.
- No se difunden los procedimientos al interior de la organización.
- La mayoría de 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, solo algunos procesos internos están automatizados.
- Solo los procesos vinculados a proyectos son sujetos a medición y evaluación de eficacia.

#### Recomendaciones

- Mapear y analizar los procesos organizacionales.
- 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.

### 3.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

#### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Baja** respecto de Procesos Administrativos (Nivel 0.3 de 4).

- No están documentadas, aplicadas y actualizadas las políticas y procedimientos de traslado.
- No están documentadas, aplicadas y actualizadas las políticas y procedimientos de adquisiciones.
- Se cuenta con lineamientos muy básicos de protección civil que detallen cómo actuar en caso de algún siniestro.

#### Recomendaciones

- Establecer por escrito las políticas de traslado y adquisiciones.
- Elaborar un plan de protección civil que establezca como actuar en caso de un siniestro.

### 3.3. INDICADORES

#### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Básica** respecto de Indicadores (Nivel 2.3 de 4).



- La organización cuenta con varios indicadores para medir el desempeño institucional y por áreas, pero no son suficientes.
- Se recopilan los datos necesarios para cada uno de los indicadores establecidos.
- Sí existe un área o persona especializada a cargo del proceso de análisis de indicadores, pero tiene otras responsabilidades y no puede dedicarle el tiempo requerido.
- No se ha realizado un documento de evaluación mensual. Es trimestral. En el caso de un proyecto en el que cuentan con la metodología de la Universidad de Chicago, cargan datos de manera cotidiana en una base de datos que forma parte de esa metodología y el sistema les arroja reportes mensuales. Pero no es un sistema de la organización ni da cuenta de los procesos esenciales de esta.
- Algunos indicadores están automatizados.

### 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 todos los casos en los que sea posible.

### 3.4. MEJORA CONTINUA

#### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Fuerte** respecto de Mejora Continua (Nivel 3.7 de 4).



- La organización cuenta con metas de calidad o comparativos de otras buenas prácticas que sirven de referencia a la organización, pero solo algunas se aplican.
- De manera frecuente se realizan acciones de mejora continua en la organización (Identificación de áreas de oportunidad e implementación y monitoreo de soluciones).
- A través de metodologías adquiridas por la organización, se tienen definidos los estándares, se miden y se han obtenido los resultados deseados. El indicador fundamental en su proyecto principal es "Conflicto mediado y resuelto".

### 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.

## 4. GÉNERO E INCLUSIÓN

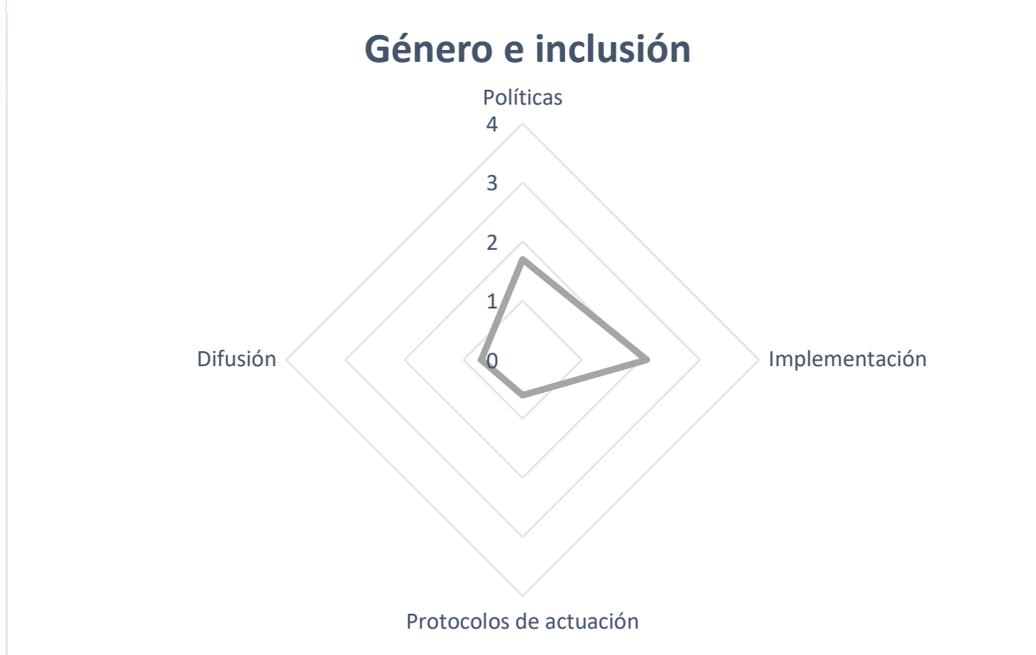
Tabla 3. Resultados Género e inclusión

RESULTADOS	ESCALA 4	ESCALA 100%
Políticas	1.7	43%
Implementación	2.1	53%
Protocolos de actuación	0.6	15%
Difusión	0.7	18%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>1.4</b>	<b>35%</b>

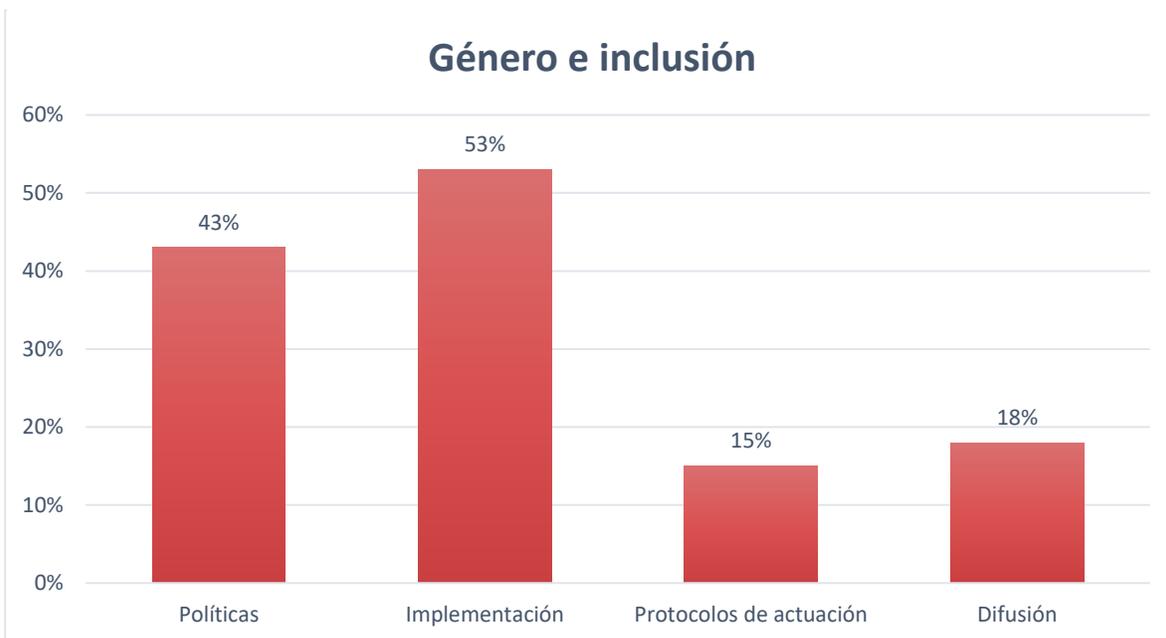


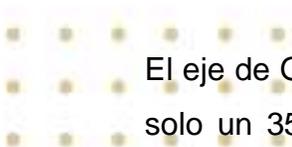


Gráfica 5. Resultados Género e inclusión. Puntaje (Máximo 4)



Gráfica 6. Resultados Género e inclusión. Porcentaje (Máximo 100%).





El eje de Género e Inclusión presenta un puntaje de 1.4 sobre 4, lo que equivale a solo un 35%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. La que presenta el más alto cumplimiento es la relativa a la Implementación, con un puntaje de 2.1 (53%). Políticas logra un puntaje de 1.7 (43%), en tanto Difusión únicamente alcanza 0.7 puntos (18%) y Protocolos de Actuación solo logra 0.6 puntos (15%), por lo que se requiere priorizar su atención a fin de subsanar sus carencias.



#### 4.1. POLÍTICAS

##### Situación Actual

La Organización muestra una Capacidad **Básica** respecto de Políticas de Género e Inclusión (Nivel 1.7 de 4).

- No existe una política documentada que asegure que el organigrama cuente con perspectiva de género en su diseño, sin embargo el personal señala que en la práctica sí opera, pues buscan que esté distribuida paritariamente e implementar medidas para resarcir desigualdades motivadas por estereotipos de género.
- No existen mecanismos institucionalizados para asegurar la igualdad de hombres y mujeres en la ocupación de puestos de toma de decisiones. No obstante, reconocen la importancia de contar con ellos.
- 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

## 4.2. IMPLEMENTACIÓN

### Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Básica** relativa a la implementación de la perspectiva de género (Nivel 2.1 de 4).

- No existen políticas escritas para la transversalización de la perspectiva de género conforme a los estándares internacionales (CEDAW, INMUJERES), pero reconocen su importancia.
- La organización cuenta con criterios de género en los objetivos y acciones, pero considera que podrían mejorarse.

- 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 esporádicamente capacitaciones sobre perspectiva de género, pero no son dirigidas a todo el 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.

### 4.3. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN

#### Situación Actual

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

- 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.

## 4.4. DIFUSIÓN

### Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Baja** respecto de Difusión de la Política de Género e Inclusión (Nivel 1-2).

- 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.

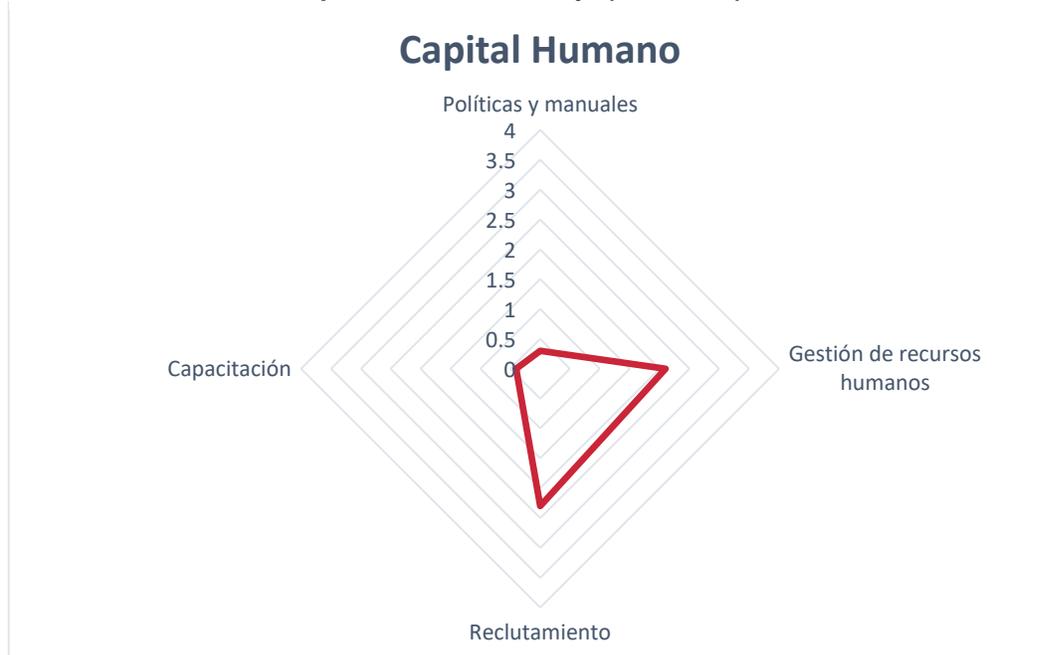


## 5. CAPITAL HUMANO

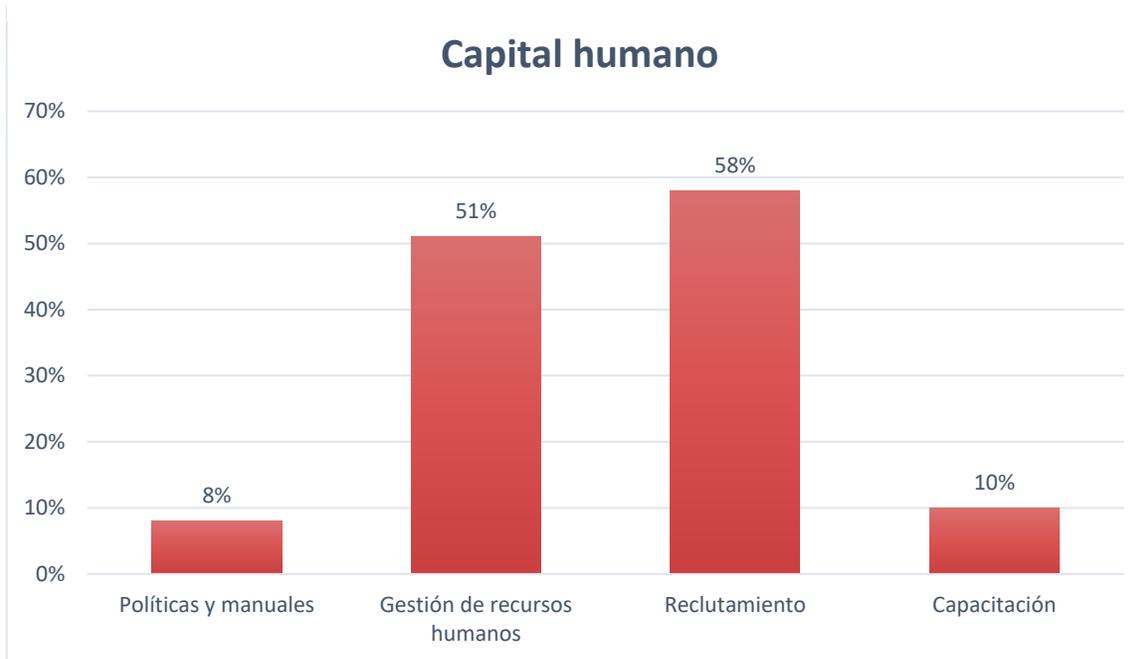
RESULTADOS	Escala 4	Escala %
Políticas y manuales	0.3	8%
Gestión de recursos humanos	2.1	51%
Reclutamiento	2.3	58%
Capacitación	0.4	10%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>1.3</b>	<b>31%</b>

Tabla 1 resultados de capital humano

Gráfica 7. Resultados Capital Humano. Puntaje (Máximo 4)



Gráfica 8. Resultados Capital humano. Porcentaje (Máximo 100%).



El eje de Capital Humano presenta un valor casi igual al de Género e Inclusión (1.4), con 1.3 puntos sobre 4, lo que equivale a solo un 31%, ponderando las cuatro subdimensiones que lo componen. Son dos las subdimensiones que presentan un nivel de cumplimiento medio bajo, Gestión de Recursos Humanos (51%) y Reclutamiento (58%), con 2.1 y 2.3, respectivamente. Por otro lado, las subdimensiones de Políticas y Manuales y, Capacitación, muestran un desempeño bajo, con 0.3 puntos y 0.4, respectivamente.

## 5.1. POLÍTICAS Y MANUALES

### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Baja** respecto de Políticas y Manuales (Nivel 0.3 de 4).

- La organización no cuenta con un código de conducta a nivel institucional o una política específica para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización.
- 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.

## 5.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Básica** respecto de Gestión de Recursos Humanos (Nivel 2.1 de 4).

- 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.

- No se contó con evidencia de que existan políticas escritas vigentes para determinar estímulos salariales y no salariales.
- 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, aunque señalan que podría mejorarse.

37



### 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.

## 5.3. RECLUTAMIENTO

### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Básica** respecto de Reclutamiento (Nivel 2.3 de 4).

- La organización realiza convocatorias públicas de vacantes u ofertas de trabajo a través de sus redes sociales y por sus grupos de WhatsApp.



- No cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva de género que esté documentada, pero siguen en la práctica principios impuestos por financiadores como FICOSEC.
- 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 gestión de pasantes, personas voluntarias y de servicio social, pero no para la selección.
- 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 no se presenta la política de igualdad de género y no discriminación de la organización, porque esta no existe.

## 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.

#### 5.4. CAPACITACIÓN

##### Situación actual

La Organización muestra una Capacidad **Baja** respecto de Capacitación (Nivel 0.4 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 una metodología formal que establezca metas 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.

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 4.

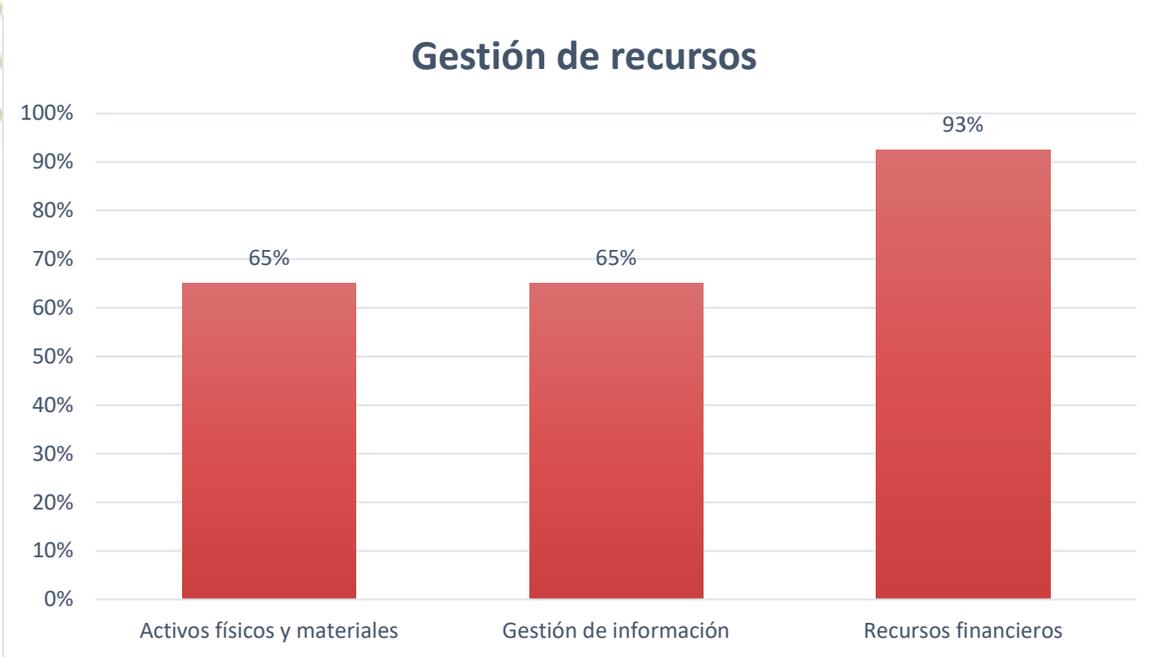
RESULTADOS	ESCALA 4	ESCALA 100%
Activos físicos y materiales	2.6	65%
Gestión de información	2.6	65%
Recursos financieros	3.7	93%
Administración de subvenciones	N/A	N/A
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>3.3</b>	<b>83%</b>

**Resultados Gestión de recursos**

Gráfica 9. Resultados Gestión de recursos. Puntaje (Máximo 100%).



Gráfica 10. Resultados Gestión de recursos. Porcentaje (Máximo 100%).



El eje de Gestión de recursos es el que presenta los valores más elevados del total de 6 analizados, ya que alcanza el bajo valor de 3.3 puntos sobre 4, lo que equivale a un 83%, ponderando las tres subdimensiones que lo componen, pues la subdimensión de Administración de subvenciones no aplica pues la organización no otorga tales. La subdimensión de Recursos financieros es la que obtiene el puntaje más alto de las 3 que componen el eje, con 3.7 puntos (93%). Las subdimensiones de Activos físicos y materiales y, Gestión de información alcanzan ambas 2.6 puntos cada una (65%). Por lo que se considera que no es necesario dirigir acciones tendientes a fortalecerla sustancialmente.

## 6.1. ACTIVOS FÍSICOS Y MATERIALES

### Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Intermedia** respecto de Activos físicos y materiales (2.6 de 4).

- Existe disponibilidad de TICs de acuerdo con el equipo, son compartidos los instrumentos existentes, pero se pueden operar, el personal considera que deberían renovarse y ampliar sus memorias.
- Los equipos de cómputo tienen conexión a internet y el software necesario para operar, aunque podría mejorar la conexión.
- Esporádicamente llevan a cabo respaldos en discos duros, pero no hay un lineamiento que indique forma, periodicidad ni mecanismo de revisión de cumplimiento.
- Se cuenta con mecanismos para contrarrestar virus o violaciones de seguridad.
- No existen lineamientos para el extravío y robo de equipamiento.

### **Recomendaciones**

- Identificar las necesidades de equipo de cómputo dentro de la organización y las posibilidades de adquirirlo.
- Establecer por escrito un calendario para el respaldo de información.
- Definir por escrito la aplicación de mecanismos para contrarrestar violaciones de seguridad (como la contratación de antivirus).
- Desarrollar lineamientos para el robo y extravío de equipamiento.

## **6.2. GESTIÓN DE INFORMACIÓN**

### **Situación Actual**

La organización muestra una Capacidad **Intermedia** respecto de Gestión de la información (2.6 de 4)

- Se utilizan regularmente canales internos de comunicación para compartir información, pero de manera informal.
- Todo el personal tiene acceso a información de acuerdo con sus responsabilidades.



- No se cuenta con una política de gestión del conocimiento para difundir los conocimientos adquiridos por la organización y fomentar el intercambio de ideas, pero reconocen su importancia.
- Sí se asegura regularmente la fiabilidad, exactitud, seguridad y relevancia de la información y el conocimiento de la organización, pero no hay lineamientos que indiquen institucionalmente el mandato ni la forma de llevarlo a cabo y validar su cumplimiento.
- La organización participa en redes locales e internacionales desde donde realizan actividades para la reproducción del conocimiento, pero manifiestan que podría mejorarse la periodicidad en que participan en eventos donde se comparten conocimientos y buenas prácticas entre instituciones, actores relevantes y OSC.

### Recomendaciones

- Implementar mecanismos claros para que el equipo siempre cuente con la información para cumplir sus funciones.
- Desarrollar políticas de gestión del conocimiento alineadas a la planeación estratégica.
- Establecer por escrito criterios para garantizar la fiabilidad, exactitud, seguridad y relevancia de la información manejada por la organización.
- Definir actividades calendarizadas para la reproducción del conocimiento de la organización como, por ejemplo, foros de debate.

### 6.3. RECURSOS FINANCIEROS

#### Situación Actual

La organización muestra una Capacidad **Fuerte** respecto de Recursos financieros (3.7 de 4)

- La organización cuenta con mecanismos para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de ejecución presupuestaria, pero consideran que podrían mejorarse.



- Sí se cuenta con un sistema de contabilidad electrónico actualizado adecuado.
- Se cuenta con reportes financieros periódicos que son adecuados de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Existe una separación de labores entre el personal de procuración de fondos y el personal que maneja los gastos, pero manifiestan que “a veces se echan la mano” entre diversas áreas.
- La organización lleva a cabo un proceso de auditoría externa anual de manera óptima.

### **Recomendaciones**

- Actualizar el sistema de contabilidad.
- Establecer mecanismos escritos para la ejecución presupuestaria que garanticen eficiencia y transparencia.

## **II. 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.”<sup>2</sup> Con ello, permite a las organizaciones “identificar áreas de oportunidad que contribuirán directamente al desempeño de la organización dentro de su entorno operativo”<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Índice de Desempeño Institucional (IDO), marzo de 2021, p. v

<sup>3</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Desarrollo de capacidades con enfoque sistémico. Ciudad de México, 2020, p.18

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
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 Evolución Fundamental en estos rubros.

## 1. 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 Evolución Fundamental ha cumplido con más del 70% de los objetivos outcome (resultados), para todos sus programas y servicios, con un desempeño, en cuanto a resultados, insuficiente (nivel 1.0 de 4).



- Evolución Fundamental cuenta un documento narrativo<sup>4</sup> en el que define su Misión, Visión, Objeto Social, Valores, el problema que enfrenta y la población objetivo que los padece y el modelo de intervención y el conjunto de acciones mediante las cuales pretende generar un cambio sustantivo, que enmarca como objetivo general, a saber, *Generar procesos de mediación comunitaria y de formación para 300 jóvenes pertenecientes a pandillas con conductas potencialmente violentas de las zonas norponiente, poniente y sur oriente de la ciudad que presentan factores de riesgo vinculados a la violencia y delincuencia, vinculándolos a procesos de mediación comunitaria, atención, formación y seguimiento que ayuden a reducir factores de riesgo para la modificación de conductas violentas en ellos y las dinámicas comunitarias de alto riesgo*. Siendo el Programa del Barrio a la Comunidad su única acción programática, se considera que tiene definidos de manera general sus objetivos de outcome (resultados) para el conjunto de la organización.
- Evolución afirma contar con un Plan de Monitoreo en virtud de que señaló en el Taller que su modelo de atención cuenta con el respaldo conceptual, de acompañamiento, monitoreo y evaluación, de una organización de los Estados Unidos vinculada con anterioridad a la Universidad de Illinois en Chicago. Afirmó que dicho Plan cuenta con outcome (resultados) claramente definidos, definición de objetivos, de indicadores y herramientas de medición. No obstante, no aportó evidencias de contar con un Plan.
- Con base en ello, afirmó también contar con un Sistema de Monitoreo automatizado y en línea que le procesa toda la información que la organización genera y carga mediante internet, lo que les arroja reportes de monitoreo de variada periodicidad. A partir de la aplicación de dicho Sistema afirmó haber cumplido con los objetivos de outcome (resultados) en al menos un 75%. No obstante, no aportó evidencia de contar con un Sistema de Monitoreo.

<sup>4</sup> Evolución Fundamental, "Modelo de Intervención".

- A partir de lo anterior, no se cuenta con evidencias que permitan afirmar que la organización asegura la calidad de los datos outcome (resultados).

## Recomendaciones

- Fortalecer el Modelo de Intervención mediante una mejor definición de su población objetivo, de sus diferentes niveles de objetivos, así como de sus resultados.
- Desarrollar un Plan de Monitoreo y un Sistema que le permita generar oportuna y de calidad, para conocer el avance en la consecución de sus resultados y apoye la toma de decisiones. O bien aportar evidencia de que cuenta con tales instrumentos.
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

## 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 Evolución Fundamental 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 internos que guían su Proyecto





central Del Barrio a la Comunidad.<sup>5</sup> 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, que la organización enuncia en esos documentos.

- A pesar de que la organización refirió en el Taller que contaba con evaluaciones de su Modelo de Atención, no se remitieron evidencias de ello.
- En el Taller también se dieron múltiples referencias de que la organización está involucrada en establecer nuevos estándares nacionales e internacionales, teniendo trabajo de asesoría y asistencia técnica con gobiernos municipales, estatales y nacionales de otros países, particularmente sudamericanos, además de lo que realiza en el plano nacional; no obstante, no se contó con evidencias de ello.

48

## Recomendaciones

- Programar para 2025 una evaluación de desempeño de su proyecto Del Barrio a la Comunidad.
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

## 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*

<sup>5</sup> Ver los documentos “Modelo de Intervención”, y “Manual de Procedimientos”, ambos elaborados por Evolución Fundamental. Más particularmente el segundo contiene los procedimientos específicos para otorgar los diversos servicios que ofrece la organización, en tanto que el primero contiene el modelo de atención del proyecto mencionado.

trabajo definen presupuesto, sistemas de seguimiento y analizan la eficiencia técnica y financiera de sus programas y servicios.

### **Situación Actual**

La Organización Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a prestación de servicios, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

49

- Evolución Fundamental 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.
- En el Taller afirmó haber cumplido con más del 60% de lo programado, en particular en su Programa Del Barrio a la Comunidad, que es prácticamente su única acción programática, aunque no aportó evidencia de ello.
- También Evolución afirmó que ha revisado la eficacia de costos de las operaciones y servicios del Programa, aunque no aportó evidencia de ello.

### **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.).
- Implementar mecanismos de verificación interna que soporten los casos.
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

#### **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 Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a alcance, de Capacidad Baja (nivel 1.0 de 4).

50

- Evolución Fundamental ha identificado a la población objetivo, como se puede verificar en su documento de Modelo de Intervención, donde además la acota a la población atendida para el caso de su Programa del Barrio a la Comunidad.
- En el Taller afirmó contar con un Plan de Monitoreo donde se establezcan las actividades necesarias y suficientes para alcanzar los resultados planteados, presupuesto, personas responsables y responsabilidades específicas, aunque aclaró que ese sólo aplicaba para su Programa Del Barrio a la Comunidad, no para el conjunto de actividades de la organización. No obstante, no aportó evidencias de ello. Es en este sentido que se considera que está caminando en la dirección de contar con esos instrumentos de carácter general.
- Afirmó Evolución en el Taller haber alcanzado metas a nivel output (programas y servicios) al menos en un 80%, no obstante, no aportó evidencias de ello.
- La organización reconoció que no cuenta con mecanismos para asegurar que la calidad de los datos es alta.
- La organización ha hecho esfuerzos por profundizar en la cantidad y calidad de los servicios de su Programa del Barrio a la Comunidad.

## **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 programas y servicios de la organización.
- Contar con mecanismos para asegurar la calidad de los datos que maneja.



- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

### 3. 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 Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a población objetivo, de Capacidad Baja (nivel 2 de 4).

- Evolución Fundamental realiza ejercicios de planeación participativa en los que contempla a su población objetivo, así como a otros stakeholders, como es el caso de FICOSEC, instancia que financia parte de sus actividades y establece esto como parte de sus protocolos de actuación.
- En el Taller la organización señaló que los resultados de su planeación y decisión participativa se usan para informar el diseño e implementación de su Programa Del Barrio a la Comunidad, no obstante, no aportó evidencia de ello.
- Así mismo, afirmó que su población objetivo participaba en la definición de la prestación de sus Programas y Servicios, particularmente del referido del Barrio a la Comunidad, no obstante, no aportó evidencia de ello.




## Recomendaciones

- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.



52

### 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 Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a aprendizaje, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Evolución Fundamental afirma contar con un proceso institucionalizado para analizar éxitos y retos que surgen de la operación de servicios y programas, no obstante, no aportó evidencias de ello.
- Afirmó también que ha realizado cambios a la operación de sus programas y servicios como resultado del análisis sus éxitos y retos, pero no aportó evidencia de ello.
- Aseguró usar su 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), no obstante, no aportó evidencias de ello.



## Recomendaciones

- Diseñar un proceso institucionalizado para todos sus Programas y Servicios, no sólo para el del Barrio a la Comunidad.
- Contemplar dentro del proceso de rediseño, actualización, mejora y/o fortalecimiento de todos sus programas y servicios, no solo de del Barrio a la Comunidad, el análisis de la operación resultante de estos.
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

### 4. 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 Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a los recursos, de Capacidad Baja (nivel 1 de 4).

- Evolución Fundamental no cuenta con un Plan de movilización de recursos.
- La organización afirma no haber tenido éxito en apalancar los recursos necesarios para el año operacional en curso de una fuente que no sea el donante principal.
- En ese mismo sentido, la organización afirma no haber logrado apalancar recursos para sus programas y servicios con al menos dos donantes diferentes.



## Recomendaciones

- Diseñar y operar un Plan de Movilización de Recursos, que al menos integre los siguientes elementos: identifique claramente los recursos requeridos para sus programas y servicios; identifique claramente los posibles proveedores y/o fuente para los recursos; mapea las necesidades identificadas en el presupuesto organizacional y en el plan estratégico.
- Diseñar e impulsar una estrategia para apalancar los recursos necesarios para el año operacional en curso de una fuente que no sea el donante principal.
- Así mismo, diseñar e impulsar una estrategia para apalancar recursos para sus programas y servicios con al menos dos donantes diferentes.
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.

### B. CAPITAL SOCIAL

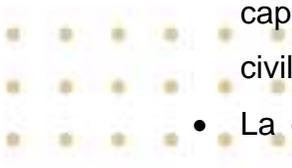
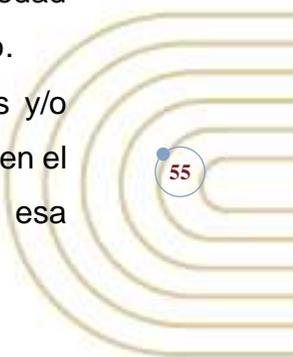
El capital social se plantea en esta metodología en los siguientes términos: *Organizaciones sostenibles entienden y hacen uso eficiente del capital social, entendida como la relación de confianza, coordinación y cooperación con otras organizaciones e instituciones público – privadas, con miras a la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

### Situación Actual

La Organización Evolución Fundamental muestra evidencia de contar con un desempeño, en cuanto a aprendizaje, de Capacidad Alta (nivel 4 de 4).

- Evolución Fundamental participa en redes regionales o nacionales que son relevantes para sus Programas y servicios.



- 
- 
- 
- La organización señaló apalancar su participación en redes y tener capacidad para para demostrar alianzas con organizaciones de la sociedad civil, así como con entidades relevantes del gobierno y el sector privado.
  - La organización aseguró promover, en el marco de redes regionales y/o nacionales y desde posiciones de liderazgo; incluso señaló que lo hace en el ámbito internacional. No obstante, no se contó con evidencias de esa incidencia tanto en el plano nacional como en el internacional.

## Recomendaciones

- 
- Recopilar y sistematizar las evidencias que documentan su experiencia y conocimiento en este rubro.



### III. CONCLUSIONES RESULTADO DE LA APLICACIÓN OCA Y ODI



**Tabla 6. Resultados Generales OCA**

**Tabla 5. Resultados Generales OCA. Puntaje**



**RESULTADOS**

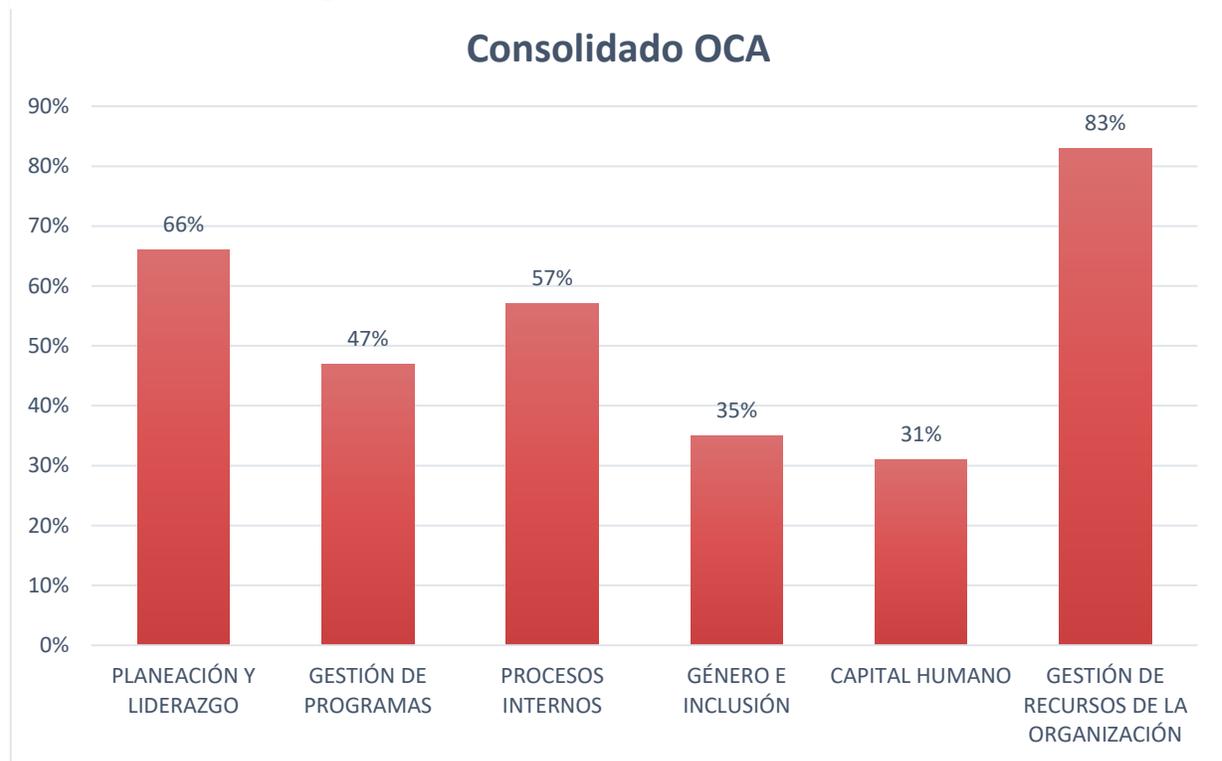
	ESCALA 4	ESCALA A 100%
PLANEACIÓN Y LIDERAZGO	2.7	66%



GESTIÓN DE PROGRAMAS	1.9	47%
PROCESOS INTERNOS	2.3	57%
GÉNERO E INCLUSIÓN	1.4	35%
CAPITAL HUMANO	1.3	31%
GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	3.3	83%

GLOBAL **2.1** **53%**

Tabla 7. Resultados generales OCA. Porcentaje



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 Evolución Fundamental presenta importantes retos para su fortalecimiento institucional, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades 2.1, equivalente a un 53%.

El Eje que obtiene los mejores porcentajes es Gestión de Recursos de la Organización, con una calificación de 3.3, sobre una base de 4 y equivalente a 83%. Las 3 dimensiones objeto de análisis presentan valores por encima del 60%, teniendo Activos Físicos y Materiales 64% y Gestión de Información 65%, en tanto que Recursos Financieros cuenta con un alto 91%, siendo una de las dimensiones más fuertes entre las consideradas en esta metodología.

En el Eje de la Planeación y Liderazgo presenta una situación de relativa fortaleza, alcanzando una capacidad ponderada entre los valores de sus diversas dimensiones del 66%, teniendo un desarrollo más consistente en 3 de 4 de ellas, siendo sus áreas más fuertes la de Estructura Organizacional y Mejora continua, con 78% y Liderazgo y Gobernanza, con 79%. Las referida a Estrategia y Planes Operativos tiene un nivel aceptable de 61%, pero la que requiere reforzarse de manera franca es Cultura Organizacional, pues solo alcanza un porcentaje de 25%. De los restantes 4 Ejes, diagnosticados, solo Procesos Internos logra porcentajes por encima de lo básico, pues logra un 57%, teniendo un contraste entre las 4 dimensiones que la integran, pues por un lado en la de Mejora Continua alcanza un alto 93%, en la de Procesos Administrativos logra un bajísimo 8%. En medio se sitúan las dimensiones de Indicadores y Procesos Fundamentales, con 58% y 46%, respectivamente.

Los otros 3 Ejes no logran alcanzar valores al menos básicos, pues se sitúan por debajo de valores de 50%. En el Eje de Gestión de Programas se logra un valor total ponderado de 47%, obteniendo el máximo valor de 100% en la dimensión de Vinculación y Rendición de Cuentas, en tanto que en Procuración y Diversificación de Fondos solo logra un 23%. Mientras que en Transparencia alcanza un alto 78% y en Impacto Social apenas 40%.



El Eje de Género e Inclusión alcanza un valor global de apenas 35%, siendo su dimensión más fuerte la de Implementación, con un valor apenas aceptable de 53%, en tanto que la de Políticas registra un 43%. Las que tienen registros más bajos son Difusión con 18% y Protocolos de Actuación con solo 15%.

Finalmente, el Eje con menor valor alcanzado es el de Capital Humano, con un valor global de apenas 31%. Sus dimensiones más críticas son Políticas y Manuales con 8% y Capacitación con 10%, en tanto que Gestión de Recursos Humanos y Reclutamiento apenas alcanzan valores arriba de lo básico, con un 51% y 58%, respectivamente.

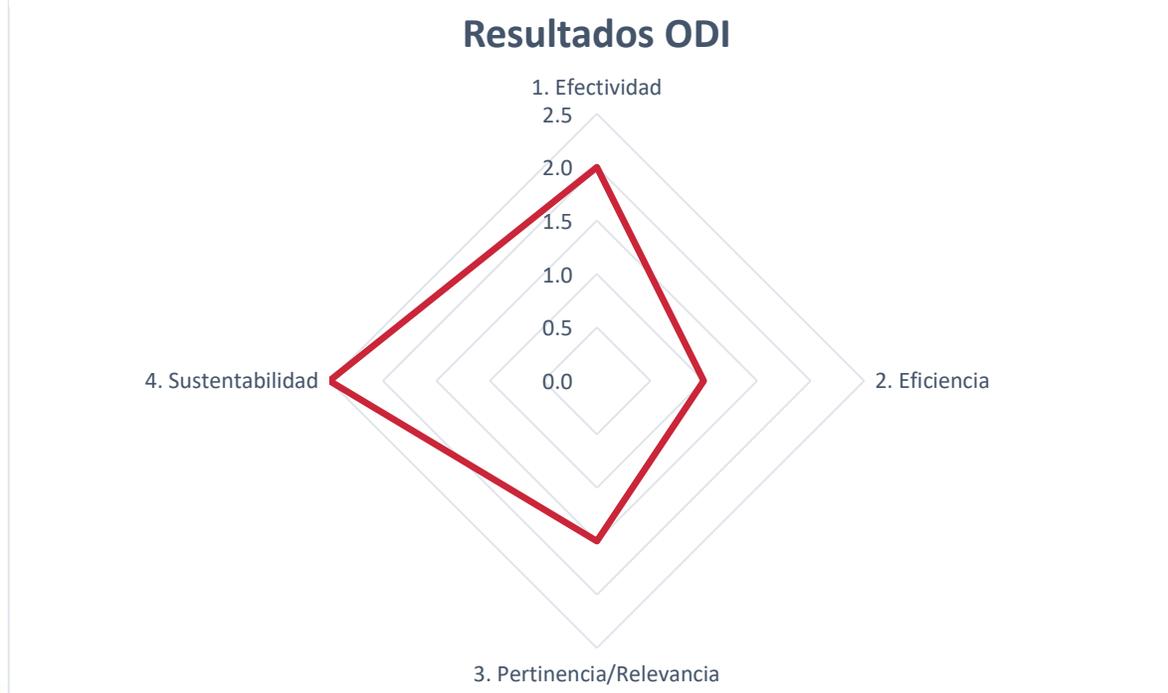




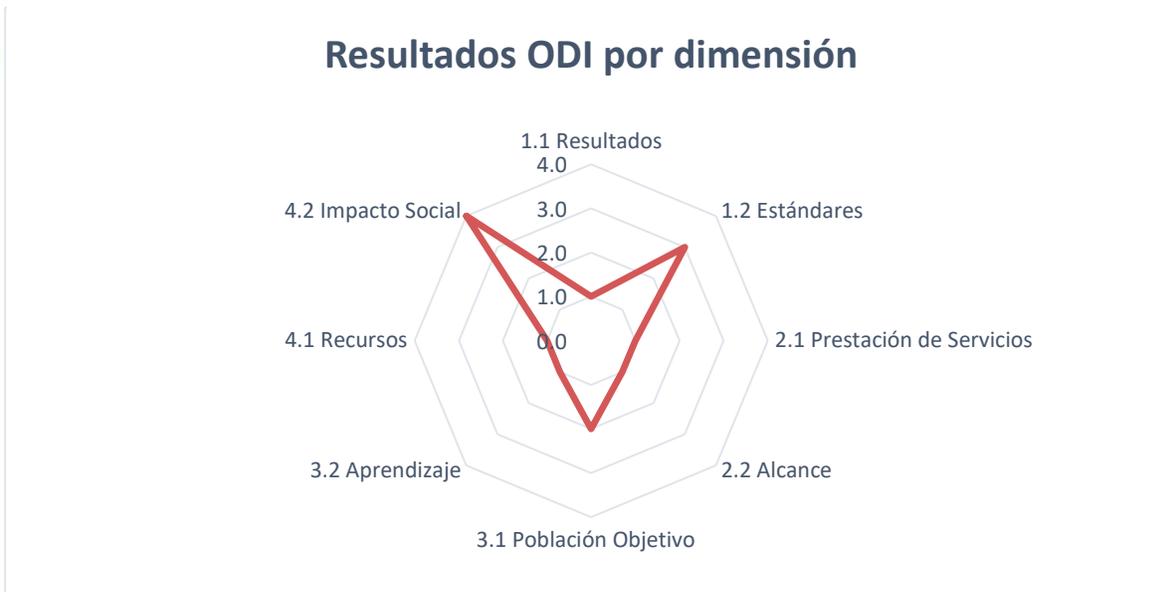
Tabla 8. Resultados generales ODI

RESULTADOS			
1. Efectividad	2.0	1.1 Resultados	1.0
		1.2 Estándares	3.0
2. Eficiencia	1.0	2.1 Prestación de Servicios	1.0
		2.2 Alcance	1.0
3. Pertinencia/Relevancia	1.5	3.1 Población Objetivo	2.0
		3.2 Aprendizaje	1.0
4. Sustentabilidad	2.5	4.1 Recursos	1.0
		4.2 Impacto Social	4.0
<b>OPI Global</b>		<b>1.8</b>	

Gráfica 11. Resultados Generales ODI



Gráfica 12. Resultados por dimensión ODI

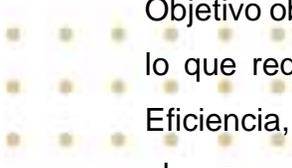


Con relación al desempeño organizacional, medido este a través del instrumento ODI, como se puede observar en los resultados generales de su aplicación, la organización Evolución Fundamental presenta importantes retos para su fortalecimiento, pues en promedio ponderado alcanza un valor general de capacidades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

En cuanto al área de la Sustentabilidad, alcanza un puntaje de relativa fortaleza con valores de desempeño de 2.5 sobre 4, siendo su principal área de oportunidad Recursos, con solo 1 punto, en tanto encuentra en la de impacto social su mayor fortaleza, con 4 puntos.

En el terreno de la Efectividad alcanza apenas valores de fortaleza básica, pues registra un desempeño de 2.0 puntos sobre 4, teniendo la mayor fortaleza en su dimensión de estándares con 3 puntos, en tanto que en la de Resultados alcanza valores bajos, con 1 punto.

Los ejes de Pertinencia y sobre todo Eficiencia, presentan valores por debajo del mínimamente adecuado, obteniendo en el primero solo 1.5 punto, en tanto que en



el segundo obtiene 1.0 punto. En el caso Pertinencia, en su dimensión de Población Objetivo obtiene un puntaje de 2.0, en tanto en Aprendizaje alcanza apenas 1.0, por lo que requiere priorizarse su fortalecimiento. En tanto que por lo que refiere a Eficiencia, en sus dos dimensiones, Prestación de Servicios y Alcance, apenas alcanza valores de 1 punto, por lo que es un Eje de urgente atención.



## IV. 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 o área,<sup>6</sup> las cuales quedan enunciadas para establecer la ruta a seguir en el proceso de fortalecimiento institucional que debe llevar a cabo Evolución Fundamental, 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 presentan valores que evidencian que tienen una capacidad Básica (OCA, donde cuentan con valores entre 25% y 49%).

<sup>6</sup> Por ejemplo: Eje: Planeación y Liderazgo; Dimensión: Estrategia y Planes Operativos; Variable o área: Existencia de Plan Estratégico.

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

1. (Eje) PLANEACIÓN Y LIDERAZGO – (Dimensión) Estrategia y Planes Operativos

- a. (Variable o área) Existencia de Plan Estratégico por escrito y actualizado, producto de una discusión y aprobación de todas las áreas. 0%
- b. Existencia de mecanismos para identificar y adaptarse a cambios en el ambiente interno y externo. 0%

2. GESTIÓN DE PROGRAMAS – Procuración y diversificación de fondos

- a. Existencia de Plan de Procuración de Fondos. 0%
- b. Existencia de un Fondo Patrimonial equivalente a, al menos, un año de operación. 0%

3. PROCESOS INTERNOS – Procesos fundamentales

- a. Mapeo de procesos fundamentales de la organización. 0%
- b. Difusión de los procedimientos vinculados a los procesos fundamentales de la organización. 0%

- Procesos administrativos

- a. Están documentadas, aplicadas y actualizadas las políticas y procedimiento de traslados. 0%
- b. Están documentadas, aplicadas y actualizadas las políticas y procedimientos de adquisiciones. 0%

- Indicadores

- a. Se elabora un documento de evaluación mensual y se revisan los resultados. 0%

#### 4. GÉNERO E INCLUSIÓN – Protocolos de actuación

- a. Existencia de mecanismos para supervisar el cumplimiento de protocolos con perspectiva de género y enfoque de inclusión. 0%

- Difusión

- a. La política de género se ha presentado al personal de manera impresa y digital. 0%

#### 5. CAPITAL HUMANO – Políticas y Manuales

- a. Existencia de Código de Conducta o política específica para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización. 0%

- b. Supervisión del cumplimiento del Código de Conducta. 0%

- Gestión de recursos humanos

- a. Existencia de políticas escritas vigentes para determinar estímulos salariales y no salariales. 0%

- b. Existencia de acciones afirmativas por escrito que impulsen la inclusión, no discriminación y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. 0%

- Reclutamiento

- a. Existencia de una Política de Reclutamiento y selección del personal desde una perspectiva de género. 0%

- b. Políticas de transparencia establecidas en el proceso de selección de aspirantes. 0%

- c. Definición de procedimientos para cubrir las responsabilidades de una persona que deja un puesto vacante. 0%

- d. Presentación en el proceso de inducción de la política de la igualdad de género y no discriminación. 0%

- Capacitación

- 
- 
- a. Existencia de Plan de Capacitación alineado a los planes estratégicos y operativos de la organización. 0%
  - b. Realización de un Diagnóstico de los conocimientos y necesidades del personal para determinar el Plan de Capacitación. 0%

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN – Activos físicos y materiales

- a. Existencia de Lineamientos para el extravío de y robo de equipamiento. 0%
- b. Supervisión del cumplimiento del Código de Conducta. 0%



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

### 1. PLANEACIÓN Y LIDERAZGO – Cultura organizacional

- a. Promoción del cuidado de las personas colaboradoras. 25%
- b. Promoción de la conservación de los recursos materiales de la organización. 25%

### 2. GESTIÓN DE PROGRAMAS – Impacto social

- a. Existencia de Plan Estratégico por escrito para elegir y mantener alianzas. 25%
- b. Aprovechamiento de la organización de su participación en redes nacionales (acceso a mejores prácticas, donantes, oportunidades de articulación, u otros beneficios concretos). 25%

### 3. PROCESOS INTERNOS – Procesos fundamentales

- a. Medición y evaluación de la eficacia de los procesos. 25%

- Procesos administrativos



- 
- 
- a. Existencia de Plan de Protección Civil que detalle cómo actuar en caso de siniestro. 25%

#### 4. GÉNERO E INCLUSIÓN – Políticas

- a. Existencia de mecanismos para que mujeres estén representadas dentro de la organización y ocupen puestos de toma de decisiones. 25%
- b. Existencia de una política de igualdad de género, inclusión y no discriminación. 25%
- c. Implementación de procedimientos que garanticen la aplicación del Plan o Política de género, inclusión y no discriminación. 25%

- Implementación

- a. Existencia de una política escrita para transversalizar la perspectiva de género de acuerdo con estándares internacionales. 25%

- Protocolos de actuación

- a. Existencia de un protocolo de actuación escritos para prevenir el acoso y el hostigamiento sexual que incluyan criterios de incumplimiento, sanciones claras y cursos de acción a seguir. 25%
- b. Existencia de un protocolo de actuación para prevenir la discriminación que considere criterios de incumplimiento, sanciones y cursos de acción a seguir. 25%

- Difusión

- a. Existencia de un protocolo de actuación escritos para prevenir el acoso y el hostigamiento sexual que incluyan criterios de incumplimiento, sanciones claras y cursos de acción a seguir. 25%
- b. Desarrollo de actividades para verificar el conocimiento y aplicación de la política de género y o discriminación en todos los niveles de la organización. 25%



## 5. CAPITAL HUMANO – Políticas y Manuales

- a. Existencia de lineamientos para garantizar la calidad de la atención y el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo. 25%

- Capacitación

- a. Existencia de esquemas de medición del desempeño en el cumplimiento de metas y la aportación a programas. 25%

## 6. GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN – Gestión de información.

- a. Existencia de una política de gestión del conocimiento para difundir los conocimientos adquiridos por la organización y fomentar el intercambio de ideas. 25%
- b. Supervisión del cumplimiento del Código de Conducta. 0%

### 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.

#### 1. EFECTIVIDAD – Resultados

- a. Elaboración de Plan de Monitoreo. 0%

#### 2. EFICIENCIA – Prestación de Servicios

- a. Existencia de Plan de Operaciones o Plan de Trabajo donde se describa cómo se llevarán a cabo los programas y servicios. 0%
- b. Verificación de procesos internos que soporten los datos. 0%

- Alcance



- 
- a. La organización cuenta con formato o base de datos que muestre que al menos el 30% de sus metas output. 0%



### 3. PERTINENCIA - Aprendizaje

- a. Existencia de procedimiento para analizar los éxitos y retos que surgen de la operación de los servicios. 0%

### 4. SUSTENTABILIDAD - Recursos

- a. Existencia de Plan de Movilización de Recursos. 0%
- b. Éxito en apalancamiento de recursos para apoyar los programas y servicios de al menos dos donantes, fundaciones, corporaciones y/o individuos. 0%



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

- PERTINENCIA – Población objetivo
  - a. Evidencia de que los resultados de la planeación y decisión participativa se usan para mejorar el diseño de Programas y Servicios. 25%

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.



## B. PLAN DE TRABAJO

Este apartado constituyó el segundo entregable de los contemplados, el cual contiene el Plan de Trabajo para el fortalecimiento organizacional de Evolución Fundamental.

Ha sido elaborado teniendo como referente los lineamientos establecidos por FICOSEC para ello,<sup>7</sup> y presenta el siguiente contenido.

En primera instancia, 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 propone incluir en el paquete de soluciones de este Plan de Trabajo, a fin de fortalecer a la organización.

En segundo término, se define la ruta para el Fortalecimiento Organizacional durante esta Consultoría, bajo los siguientes rubros:

- 
- a) Objetivo: En donde se determinan los principales objetivos de los temas a desarrollar dentro del Plan de Trabajo para el Fortalecimiento Organizacional.
  - b) Actividad: En donde se señalan las principales actividades, a desarrollar para cumplir con los objetivos establecidos.
  - c) Descripción de la actividad: Donde se describen las principales acciones para llevar a cabo las actividades definidas para cada objetivo.
  - d) Calendarización: En donde se detallan las semanas/días de trabajo para el desarrollo de las actividades que permitan alcanzar los objetivos.
  - e) Distribución de horas de trabajo: Donde se menciona la distribución de horas de trabajo dentro del equipo de consultoría por cada una de las actividades

<sup>7</sup> 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



definidas, especificando si las acciones se llevan a cabo de manera de manera presencial y/o virtual.

- 
- f) Referencia: En donde se señala el resultado esperado de las actividades desarrolladas, así como a qué área dentro del proyecto irá dirigido.
  - g) Productos: En donde se señala qué documentos / productos se entregarán como resultado del Plan de Trabajo, por etapa que se realice, en su caso.



Cabe puntualizar que la responsabilidad de EPADEQ en la etapa de implementación del Plan de Fortalecimiento de Evolución Fundamental consistió en acompañar a la organización en el desarrollo de los productos que se establecieron en dicho Plan.<sup>8</sup> El acompañamiento consistió en asesorar y apoyar a la organización para que se comprendiera el objetivo, la metodología, los medios y resultados a obtener en cada área que se haya determinado que se debía desarrollar. Para ello, el Equipo Consultor propuso 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 le permitiera a dicho personal desarrollar capacidades para apropiarse del proceso de elaboración de los productos que se comprometieron.

En este sentido, se cumplió con el objetivo específico de la Consultoría que planteó: “Desarrollar un paquete de solución para la organización:

- 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.

---

<sup>8</sup> Respecto del entregable 2 Plan de Trabajo, contemplado en el documento de “Convocatoria para el Fortalecimiento Institucional de Evolución Fundamental A. C.”, se señala “Elaborar un plan y cronograma de acompañamiento en conjunto con la organización.” P. 12

- 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.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Ibid, p.2

## 1. DICTAMEN DEL DIAGNÓSTICO POR DIMENSIONES

### Resultados OCA<sup>10</sup>

Tabla 1 resultados generales OCA

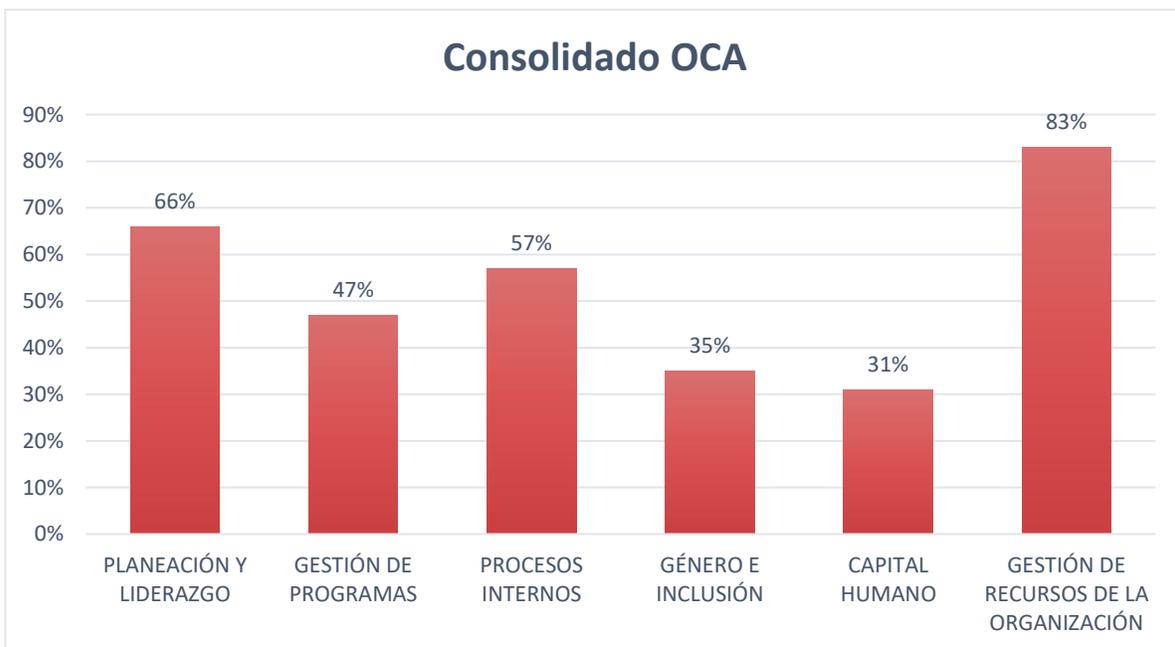
RESULTADOS	ESCALA 4	ESCALA 100%
PLANEACIÓN Y LIDERAZGO	2.7	66%
GESTIÓN DE PROGRAMAS	1.9	47%
PROCESOS INTERNOS	2.3	57%
GÉNERO E INCLUSIÓN	1.4	35%
CAPITAL HUMANO	1.3	31%
GESTIÓN DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	3.3	83%
<b>GLOBAL</b>	<b>2.1</b>	<b>53%</b>

<sup>10</sup> 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 de Evolución Fundamental A.C.

Gráfica 1 resultados generales OCA. Puntaje (Máximo 4)



Gráfica 2 resultados generales OCA. Porcentaje (Máximo 100%)



La organización Evolución Fundamental alcanza un valor general de capacidades de 2.1, equivalente a un 53% de promedios ponderados, por lo que presenta un área importante de mejora en relación con sus capacidades institucionales.

Todas las dimensiones de análisis presentan áreas de oportunidad. En cuanto a la Gestión de recursos, la organización alcanza una capacidad ponderada entre los



valores de sus diversas dimensiones del 83%, teniendo un desarrollo más consistente respecto de las otras dimensiones, siendo su área más fuerte la de Recursos financieros, con 91%.

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 Evolución Fundamental es Planeación y Liderazgo, cuyo valor ponderado alcanzado es de 66%, esta encuentra en las dimensiones de Estructura organizacional y, Liderazgo y gobernanza, sus capacidades más elevadas, con valores alcanzados de 78% y 79%, respectivamente, mientras que Estrategia y planes operativos alcanza un valor del 61% y, Cultura organizacional, únicamente el 25%.

En cuanto a capacidades, el área de Procesos internos es la tercera mejor evaluada, con un 57% de valor ponderado alcanzado, para este eje, la dimensión de Mejora continua logra un elevado 93% de valor ponderado, Indicadores cuenta con un 58%, Procesos fundamentales un 46% y, Procesos administrativos únicamente alcanza el 8%.

Gestión de Programas logra un valor ponderado de 47% de capacidad, siendo su dimensión de Vinculación y Rendición de Cuentas, la que más destaca dado que alcanza una valoración perfecta den 100%; Transparencia quedaría en segundo lugar con un 78%, dejando muy por detrás a Impacto social y, Procuración y Diversificación de Fondos con valores de 40% y 23%, respectivamente.

Género e Inclusión alcanza valores ponderados de 35%, los cuales son bajos, en la dimensión de Implementación muestra capacidades con mayor avance (53%); en Políticas logra un valor de 43%, pero en Protocolos de Actuación tiene un muy bajo porcentaje (15%), en tanto que en Difusión apenas alcanza el 18%.

El área de Capital Humano alcanza un promedio ponderado de apenas el 31%, teniendo dos dimensiones de no tan baja capacidad, Gestión de Recursos Humanos (51%) y Reclutamiento (58%), y otras dos con muy mala capacidad, Políticas y Manuales, y Capacitación, con 8% y 10%, respectivamente.

## 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:

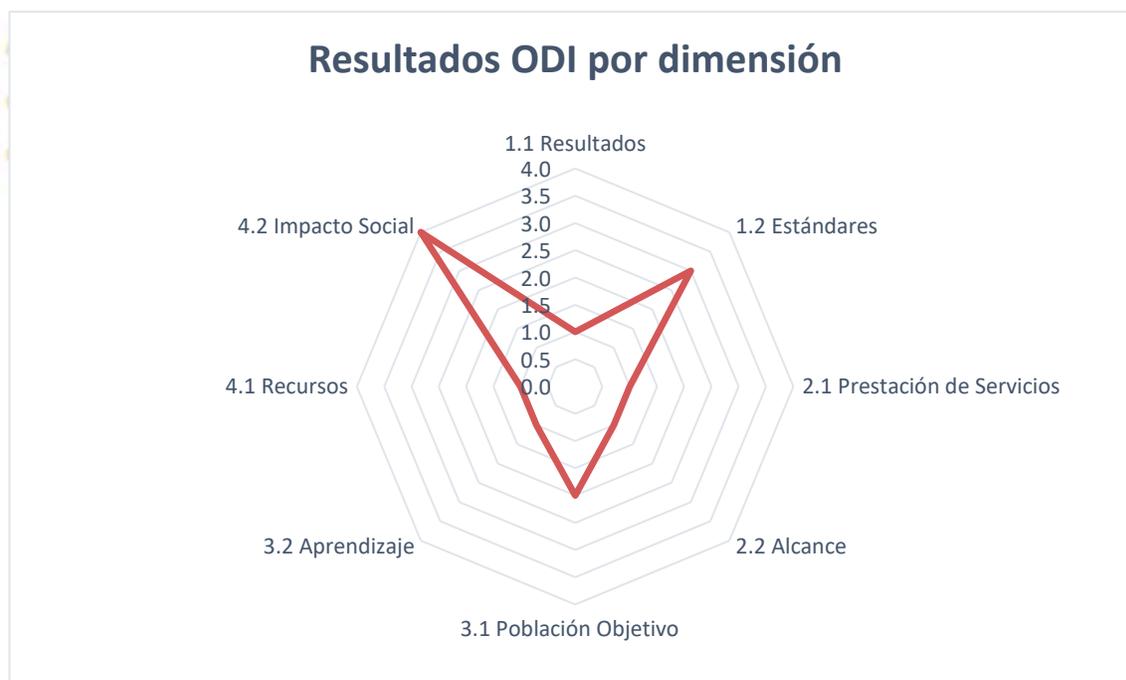
**Tabla 2 resultados generales ODI**

RESULTADOS			
1. Efectividad	2.0	1.1 Resultados	1.0
		1.2 Estándares	3.0
2. Eficiencia	1.0	2.1 Prestación de Servicios	1.0
		2.2 Alcance	1.0
3. Pertinencia/Relevancia	1.5	3.1 Población Objetivo	2.0
		3.2 Aprendizaje	1.0
4. Sustentabilidad	2.5	4.1 Recursos	1.0
		4.2 Impacto Social	4.0
<b>OPI Global</b>			<b>1.8</b>

**Gráfica 3 resultados generales ODI**



Gráfica 4 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 Evolución Fundamental 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.

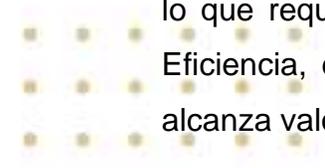
En cuanto al área de la Sustentabilidad, alcanza un puntaje de relativa fortaleza con valores de desempeño de 2.5 sobre 4, siendo su principal área de oportunidad Recursos, con solo 1 punto, en tanto encuentra en la de impacto social su mayor fortaleza, con 4 puntos.

En el terreno de la Efectividad alcanza apenas valores de fortaleza básica, pues registra un desempeño de 2.0 puntos sobre 4, teniendo la mayor fortaleza en su dimensión de estándares con 3 puntos, en tanto que en la de Resultados alcanza valores bajos, con 1 punto.

Los ejes de Pertinencia y sobre todo Eficiencia, presentan valores por debajo del mínimamente adecuado, obteniendo en el primero solo 1.5 punto, en tanto que en el segundo obtiene 1.0 punto. En el caso Pertinencia, en su dimensión de Población



Objetivo obtiene un puntaje de 2.0, en tanto en Aprendizaje alcanza apenas 1.0, por lo que requiere priorizarse su fortalecimiento. En tanto que por lo que refiere a Eficiencia, en sus dos dimensiones, Prestación de Servicios y Alcance, apenas alcanza valores de 1 punto, por lo que es un Eje de urgente atención.



## 2. ÁREAS QUE FORTALECER DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación, se enuncian las recomendaciones, por eje y dimensión, que se incluyeron en el Plan de fortalecimiento de Evolución Fundamental, bajo el paquete de soluciones.

Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
Planeación y liderazgo	Cultura organizacional	Que el personal de la organización que realiza trabajo en campo en situaciones potencialmente riesgosas cuente con elementos que le brinden mayor seguridad	Elaborar plan de seguridad	<p>EPADQ:</p> <p>1.1.-Diseño de carta descriptiva para taller participativo donde las participantes identifiquen los principales factores de riesgo que enfrentan y las mejores prácticas que pueden llevar a cabo para mitigarlos.</p> <p>1.2.-Facilitación de Taller participativo con la organización.</p> <p>1.3.- Sistematización de información.</p>	Informe Diagnóstico, pág. 13	Documento con Plan de Seguridad Integral	Debido a que la organización trabaja en situaciones potencialmente riesgosas para sus colaboradores, como mediar conflictos entre grupos, pandillas o personas jóvenes en contextos violentos, se considera que es estratégico para garantizar la seguridad del trabajo desarrollado, contar con un plan de seguridad integral, que

Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				1.4.- Revisión y retroalimentación de plan de seguridad.			incluya el trabajo en campo, así como un conjunto más amplio de tipos de trabajo y riesgos.
Planeación y liderazgo	Estructura organizacional y mejora continua	Que la organización cuente con un manual que defina con claridad las maneras en que se estructura y las funciones y perfiles de todas las personas colaboradoras, incluyendo voluntarias	Revisión y actualización de manual y organigrama	<p>2.1. Diseño de actividad en carta descriptiva para propuestas conjuntas para elaboración y/o revisión de manual y organigrama</p> <p>2.2. Revisar en conjunto con la organización el manual y el organigrama para definir áreas de mejora,</p> <p>2.3. estructurar recomendaciones al respecto,</p> <p>2.4. revisar y retroalimentar</p>	Sugerencia FICOSEC	<p>Manual organizacional y organigramas actualizados, cuyos contenidos son los siguientes:</p> <p>1. <b>Introducción</b></p> <p>1.1. Propósito del Manual</p> <p>1.2. Alcance</p> <p>2. <b>Misión, Visión y Valores</b></p> <p>2.1. Misión</p> <p>2.2. Visión</p> <p>2.3. Valores Organizacionales</p>	Contar con un documento institucional que delimite con claridad los perfiles y funciones de las y los colaboradores, los procesos fundamentales y sus responsables de ejecución





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				documentos actualizados por la organización		<p>3. <b>Estructura Organizacional</b></p> <p>3.1. Organigrama General</p> <p>3.2. Descripción de Áreas o Departamentos</p> <p>4. <b>Funciones y Responsabilidades</b></p> <p>4.1. Alta Dirección</p> <p>4.2. Gerencias, Direcciones o Coordinaciones</p> <p>4.3. Personal Operativo</p> <p>5. <b>Políticas Generales de la Organización</b></p> <p>5.1. Políticas de Recursos Humanos</p>	





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
						5.2. Políticas de Calidad 5.3. Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo 5.4. Políticas de Responsabilidad Social 6. <b>Códigos de Ética y Conducta</b> 6.1. Principios Éticos 6.2. Normas de Conducta 6.3. Sanciones y Medidas Disciplinarias 7. <b>Reglamento Interno de Trabajo</b> 7.1. Derechos y	





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
						<p>Obligaciones de los Trabajadores</p> <p>7.2. Horarios y Jornada Laboral</p> <p>7.3. Políticas de Permisos y Licencias</p> <p><b>8. Seguridad</b></p> <p>8.1. Plan de Seguridad</p> <p>8.2. Prevención de Riesgos Laborales</p>	
Gestión de programas	Procuración y diversificación de fondos	Ayudar a que la organización cuente permanentemente con las fuentes de financiamientos	Desarrollo de un plan de procuración de fondos que cuente con mecanismos de	1.1. Diseño de actividad en carta descriptiva para compartir ideas de fuentes y estrategias de financiamiento vinculadas a los objetivos organizacionales	La organización contará con un documento que incluye las tareas y estrategias para captar y generar fondos, los responsables de	Plan de procuración de fondos	La organización contará con un documento que incluya las tareas y estrategias para captar y generar fondos, los responsables de cada actividad y un cronograma para su realización. Un plan de





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
		to suficientes para llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos	evaluación para su actualización periódica	1.2. Definir en taller posibles fuentes de financiamiento y estrategias, proporcionar a la organización una estructura de documento  3.3. revisar y retroalimentar el plan que desarrolle a partir de ello la organización.	cada actividad y un cronograma para su realización. Un plan de procuración de fondos debe priorizar actividades y fuentes que ofrezcan las mayores posibilidades de obtener recursos.  El plan de procuración de fondos también contempla fuentes de autofinanciamiento, esto es, actividades para		procuración de fondos que priorice actividades y fuentes que ofrezcan las mayores posibilidades de obtener recursos.  El plan de procuración de fondos también contemplará fuentes de autofinanciamiento, esto es, actividades para obtener ganancias y garantizar la sustentabilidad de la organización. Para las organizaciones está permitido obtener ganancias siempre y cuando éstas sean utilizadas para el cumplimiento de su misión.





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
					obtener ganancias y garantizar la sustentabilidad de la organización. Para las organizaciones está permitido obtener ganancias siempre y cuando éstas sean utilizadas para el cumplimiento de su misión.		





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
Capital humano	Políticas y manuales	Que la organización cuente con un documento que contenga una política de reclutamiento y selección de personal, así como lineamientos para el traspaso de responsabilidades en caso de contar con un puesto vacante.	Elaboración de documento	<p><i>Fase 1: Diseño de Política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades</i></p> <p><b>EPADEQ:</b></p> <p><b>Revisión de políticas y procesos existentes</b> Analizar procedimientos actuales de reclutamiento y traspaso de responsabilidades (si existen).</p> <p><b>Análisis comparativo (benchmarking)</b> Comparar con políticas de organizaciones similares en el sector para identificar mejores prácticas.</p> <p><b>EVOLUCIÓN:</b></p>	Diagnóstico, Pág. 42	Política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades	La organización <sup>86</sup> no cuenta con un documento que establezca los pasos, mecanismos y criterios para llevar a cabo procedimientos de reclutamiento, contratación y distribución de responsabilidades en caso de vacantes.





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				<p><b>Definición de los principios rectores de la política</b></p> <p>Establecer los objetivos principales, como transparencia, equidad, eficiencia y alineación con los valores de la organización.</p> <p><b>Redacción inicial de la sección de reclutamiento</b></p> <p>Estructura básica: Fuentes de reclutamiento (internas, externas, bolsas de trabajo, headhunting, etc.). Lineamientos para la publicación de vacantes. Requisitos para los candidatos y</p>			





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				<p>procedimientos de selección.</p> <p>Procedimientos para entrevistas y evaluaciones.</p> <p><b>Redacción inicial de la sección de traspaso de responsabilidades</b></p> <p>Estructura básica:</p> <p>Procedimientos para la transferencia de conocimiento y tareas.</p> <p>Plazos para el traspaso de responsabilidades.</p> <p>Requerimientos de documentación (manuales, guías, procedimientos internos).</p> <p>Acompañamiento o inducción para el nuevo ocupante del puesto.</p> <p><b>Definición de roles y responsabilidades</b></p>			





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				<p>Establecer qué áreas o personas serán responsables de cada etapa del proceso: Recursos Humanos. Líderes de área. Colaboradores salientes.</p> <p><b>EPADEQ</b> <b>Revisión legal</b></p> <p>Asegurar que la política cumpla con las normativas laborales aplicables.</p> <p><b>Revisión y adecuación de borrador:</b> Revisar contenido y estilo para adecuar versión integral de borrador.</p>			





Eje	Dimensión	Objetivo	Actividad	Descripción de la actividad	Referencia	Productos	Justificación
				<p><i>Fase 2: Validación Interna</i></p> <p><b>EPADEQ:</b> <b>Presentación del borrador a los líderes y partes interesadas</b></p> <p>Incorporar retroalimentación de las partes interesadas clave.</p> <p>Ajustar el documento con base en los comentarios recibidos.</p>			

## CALENDARIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE HORAS DE TRABAJO





Descripción de las actividades/ Tiempos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
1.1.-Diseño de carta descriptiva para taller participativo donde las participantes identifiquen los principales factores de riesgo que enfrentan y las mejores prácticas que pueden llevar a cabo para mitigarlos.							
1.2.-Facilitación de Taller participativo con la organización.							
1.3.- Sistematización de información.							
1.4.- Revisión y retroalimentación de plan de seguridad.							
<b>Distribución de horas de trabajo<sup>11</sup></b>							
Total FZ	10V 12P	FZ 2V	FZ 12P	FZ 2V		FZ 3V	FZ 3V
Total MY	9V 12P	MY 3V	MY 12P			MY 3V	MY 3V
Total SD	14V	SD 3V		SD 5V		SD 3V	SD 3V
2.1 Diseño de actividad en carta descriptiva para propuestas conjuntas para elaboración y/o revisión de manual y organigrama							
2.2 Revisar en conjunto con la organización el manual y el organigrama para definir áreas de mejora							
2.3 Estructurar recomendaciones							
2.4 Revisar y retroalimentar documentos (Manual y organigrama) integrados y actualizados por la organización							
<b>Distribución de horas de trabajo</b>							
Total FZ	10V 12P	FZ 2V	FZ 12P	FZ 2V		FZ 3V	FZ 3V

<sup>11</sup> Son 3 las personas consultoras: Fabiola Zermeño (FZ); Mario Yadín (MY); Sofía Deveaux (SD). V= VIRTUAL; P= PRESENCIAL





Descripción de las actividades/ Tiempos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Total MY	9V 12P	MY 3V	MY 12P			MY 3V	MY 3V
Total SD	14V	SD 3V		SD 5V		SD 3V	SD 3V
3.1. Diseño de actividad en carta descriptiva para compartir ideas de fuentes y estrategias de financiamiento vinculadas a los objetivos organizacionales							
3.2. Definir en taller posibles fuentes de financiamiento y estrategias, proporcionar a la organización una estructura de documento							
3.3. Revisar y retroalimentar el plan que desarrolle a partir de ello la organización.							
<b>Distribución de horas de trabajo</b>							
Total FZ	8V 12P	FZ 2V	FZ 12P			FZ 3V	FZ 3V
Total MY	8V 12P	MY 2V	MY 12P			MY 3V	MY 3V
Total SD	8V	SD 2V				SD 3V	SD 3V
<b>4.1. Revisión legal</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asegurar que el documento cumple con las normativas legales locales e internacionales.</li> </ul>							
<b>4.2. Revisión y adecuación de borrador:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar contenido y estilo para adecuar versión integral de borrador.</li> </ul>							





Descripción de las actividades/ Tiempos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
<b>4.3. Presentación del borrador a los líderes y partes interesadas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Incorporar retroalimentación de diferentes áreas de la organización.</li></ul>							
<b>4.4. Realización de talleres virtuales de validación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Actividad participativa para recoger opiniones de empleados y generar compromiso.</li></ul>							
<b>Distribución de horas de trabajo</b>							
Total FZ	12V			FZ 2V	FZ 2V	FZ 4V	FZ 4V
Total MY	8V			MY 2V	MY 2V	MY 4V	MY 4V
Total SD	4V			SD 2V	SD 2V		



## C. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Con el Plan de Trabajo definido y validado por todas las partes involucradas, se acordó elaborar los siguientes productos:

94

1. Manual Organizacional que contenga los siguientes apartados:
  - Introducción
  - Misión, Visión y Valores
  - Estructura Organizacional
  - Funciones y Responsabilidades
  - Políticas Generales de la Organización
  - Códigos de Ética y Conducta
  - Reglamento Interno de Trabajo
  - Seguridad
2. Plan de Procuración de Fondos.
3. Política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades.
4. Plan de Seguridad Integral.<sup>12</sup>

Enseguida se expone el resultado final de cada producto.

---

<sup>12</sup> Los Productos 3 y 4 formaron parte del Producto 1 (Manual organizacional) por ello, para evitar duplicidad, en el presente informe se adjuntan como 2 productos: Manual y Plan de procuración de fondos.

## I. MANUAL ORGANIZACIONAL

El objetivo de este Manual Organizacional de Evolución Fundamental es establecer los lineamientos, estructuras y directrices que regulan el funcionamiento de la organización. Este documento está diseñado para servir como una guía integral que facilite la comprensión del modelo organizativo, las responsabilidades de cada uno de sus integrantes y las normativas internas que rigen su operación.

Dada la naturaleza de Evolución Fundamental como una organización de la sociedad civil comprometida con el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el Estado de Chihuahua, este manual proporciona un marco de referencia que permite mejorar la gestión institucional, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la cultura organizacional en alineación con la misión y visión de la entidad.

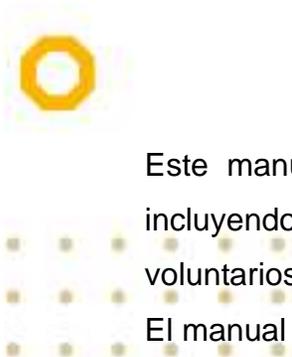
### Propósito del Manual

El propósito de este manual es establecer y documentar la estructura organizativa, funciones, responsabilidades, normativas y políticas internas de Evolución Fundamental, con el fin de:

- Brindar claridad sobre la organización interna y las funciones de cada área.
- Asegurar el cumplimiento de la misión y visión institucional mediante la correcta asignación de roles y responsabilidades.
- Proporcionar lineamientos claros en materia de políticas de calidad, seguridad, salud en el trabajo y responsabilidad social.
- Fomentar una cultura organizacional basada en principios éticos y normas de conducta que contribuyan a la transparencia y eficiencia operativa.
- Servir como herramienta de referencia para el personal, colaboradores y aliados estratégicos de la organización.

### Alcance





Este manual es aplicable a todos los integrantes de Evolución Fundamental, incluyendo la alta dirección, coordinaciones, gerencias, personal operativo, voluntarios y cualquier persona que participe en las actividades de la organización.

El manual abarca:

- La definición de la misión, visión y valores organizacionales.
- La estructura organizativa y descripción de las funciones de cada área.
- Las responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Las políticas generales que regulan la gestión de recursos humanos, calidad, seguridad y responsabilidad social.
- Los principios éticos y código de conducta aplicables a todo el personal.
- El reglamento interno de trabajo que establece derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Los procedimientos en materia de seguridad y prevención de riesgos laborales.



Este documento se actualizará periódicamente para reflejar cambios en la estructura organizacional, normativas internas o cualquier otra modificación que impacte el funcionamiento de la organización.

## 1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 1.1. Misión

Promover el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el Estado de Chihuahua, mediante el fortalecimiento de sus capacidades socioemocionales, condiciones de bienestar y la modificación de sus contextos, utilizando la cultura, el arte, el deporte, la educación, el cuidado de la salud y la resolución no violenta de conflictos.

### 1.2. Visión

Somos una organización consolidada, sostenible y fundamental en el Estado de Chihuahua, que contribuye al desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes,



jóvenes y sus comunidades, a través del diseño e implementación de metodologías innovadoras y con impacto probado.

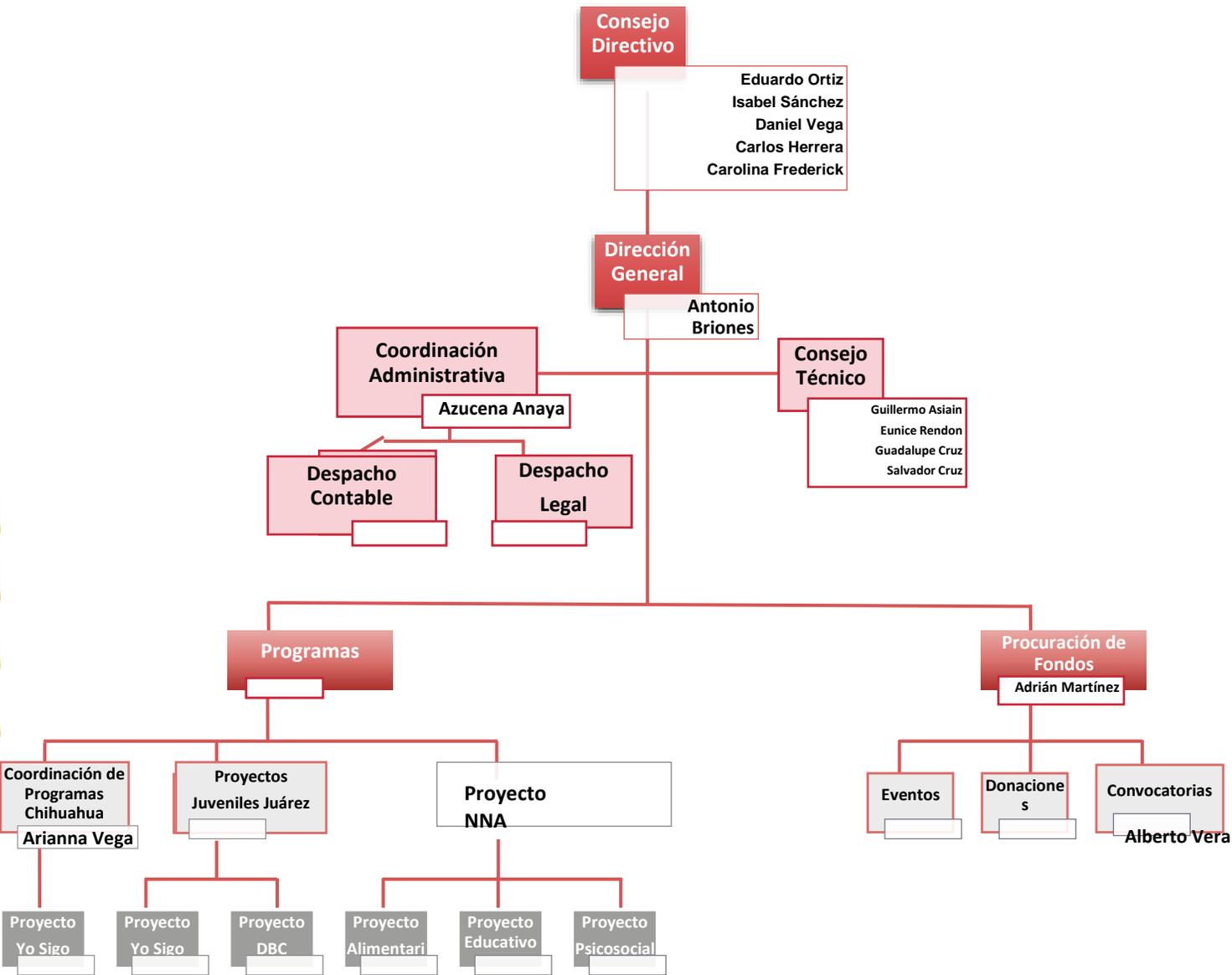
### 1.3. Valores



## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1. Organigrama General





## Proyecto DBC

- Supervisor Zona Norte
  - Integrador 1-5
  - Facilitador 1
  - Tallerista 1
- Supervisor Zona Centro
  - Integrador 1-5
  - Facilitador 2
  - Tallerista 1
- Supervisor Zona Sur Oriente
  - Integrador 1-5
  - Facilitador 3
  - Tallerista 1
- Supervisor Riveras
  - Integrador 1-5
  - Facilitador 4
  - Tallerista 1
- Supervisión Psicología
  - Psicólogo Norte
  - Psicólogo Centro
  - Psicólogo Sur Oriente
  - Psicólogo Riveras

## Proyecto Yo Sigo

- Supervisor de Psicología
  - Psicólogo 1-3 Cuahtémoc
  - Psicólogo 1-2 Chihuahua
  - Psicólogo 1 Aquiles Serdán
- Supervisor Educativo
  - Talleristas 1-6 (Cuahtémoc. Chihuahua)
- Supervisor Comunitario
  - Promotor Comunitario 1-6



## 2.2. Descripción de áreas o departamentos

### 1. Dirección General

#### Descripción:

Órgano rector de la organización, responsable de la conducción estratégica, supervisión general y representación legal y pública de *Evolución Fundamental*.

#### Objetivo:

Garantizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales mediante una gestión ética, eficiente y articulada con todos los actores clave.

#### Puestos que la conforman:

- Directora o Director General
- Asistente de Dirección (opcional)
- Enlace Institucional (opcional según dimensión operativa)

---

### 2. Área Administrativa

#### Descripción:

Departamento encargado de la gestión operativa, financiera y de recursos humanos de la organización, asegurando el orden interno y la transparencia administrativa.

#### Objetivo:

Proveer soporte administrativo y financiero confiable que facilite la operación eficiente de todas las áreas, bajo principios de legalidad, transparencia y sostenibilidad.

#### Puestos que la conforman:

- Coordinador(a) Administrativo(a)
- Contador(a) / Auxiliar Contable
- Responsable de Recursos Humanos
- Auxiliar Administrativo

---

### 3. Área de Psicología





### **Descripción:**

Unidad especializada en salud mental y atención psicoemocional a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo o víctimas de violencia.

### **Objetivo:**

Brindar apoyo psicológico profesional que favorezca el bienestar emocional y desarrollo integral de los beneficiarios, y fortalecer capacidades internas en salud mental.

### **Puestos que la conforman:**

- Coordinador(a) del Área de Psicología
- Psicólogos/as Clínicos/as
- Psicopedagogo/a (opcional)
- Facilitadores/as de talleres psicoeducativos

---

## **4. Consejo Directivo**

### **Descripción:**

Órgano colegiado de gobernanza, compuesto por profesionales voluntarios que brindan dirección estratégica, supervisión institucional y respaldo a la Dirección General.

### **Objetivo:**

Velar por la sostenibilidad, legalidad y dirección ética de la organización, aportando visión externa, experiencia técnica y orientación estratégica.

### **Puestos que lo conforman:**

- Presidencia del Consejo
- Secretaría
- Tesorería
- Vocales (al menos 2) con perfiles diversos: legal, financiero, social, etc.

---

## **5. Consejo Técnico Asesor**

### **Descripción:**

Órgano consultivo integrado por especialistas en distintas disciplinas relacionadas con la misión de la organización. Sus integrantes colaboran de forma honoraria y





brindan asesoría técnica, metodológica y estratégica para fortalecer la calidad y pertinencia de los programas, proyectos e intervenciones de *Evolución Fundamental*.

**Objetivo:**

Aportar conocimiento experto y recomendaciones no vinculantes que permitan mejorar la toma de decisiones técnicas, la innovación metodológica, la adecuación de enfoques de intervención y la evaluación del impacto institucional, siempre en favor del desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

**Puestos que lo conforman:**

- Especialista en Salud Mental Infantil y Adolescente
- Experto/a en Educación y Pedagogía Social
- Especialista en Derechos de la Infancia y Adolescencia
- Profesional en Prevención de Violencia y Seguridad Comunitaria
- Experto/a en Evaluación de Impacto y Monitoreo
- Profesional en Salud Pública o Medicina Social
- Especialista en Cultura y Arte Comunitario
- Abogado/a con experiencia en normatividad del Tercer Sector o protección infantil
- Experto/a en Procuración de Fondos o Responsabilidad Social Empresarial

---

## 6. Área de Programas y Proyectos

**Descripción:**

Área encargada de diseñar, ejecutar y evaluar programas y proyectos sociales, especialmente aquellos enfocados en la prevención de la violencia y promoción de derechos.

**Objetivo:**

Desarrollar e implementar estrategias efectivas y contextualmente pertinentes que promuevan el desarrollo integral de la niñez y juventud en situación de vulnerabilidad.

**Puestos que la conforman:**

- Coordinador(a) de Programas y Proyectos



- Especialista en Diseño de Proyectos
- Monitores/as de Campo
- Facilitadores/as Comunitarios
- Evaluador/a de Proyectos (opcional)

## 7. Área de Procuración de Fondos

### Descripción:

Área responsable de gestionar recursos financieros y materiales a través de estrategias de vinculación, donación y alianzas, para asegurar la viabilidad institucional.

### Objetivo:

Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización mediante una estrategia diversificada de recaudación y fortalecimiento de relaciones con donantes y aliados.

### Puestos que la conforman:

- Coordinador(a) de Procuración de Fondos
- Especialista en Alianzas Estratégicas
- Gestor(a) de Proyectos de Financiamiento
- Responsable de Comunicación y Campañas

## 3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

### 3.1. Alta Dirección (Consejo Directivo, Dirección General y Consejo Técnico)

#### Perfil del Puesto: Presidencia del Consejo Directivo

**Área:** Consejo Directivo

**Reporta a:** Asamblea General de Asociados

#### Objetivo del Puesto

Ejercer la representación legal del Consejo Directivo y liderar su funcionamiento, asegurando la gobernanza ética, estratégica y eficaz de la organización. Facilitar





el cumplimiento de la misión institucional y apoyar a la Dirección General en decisiones clave.

### **Funciones del Puesto**

- Presidir las reuniones del Consejo Directivo y dar seguimiento a los acuerdos.
- Coordinar la planeación estratégica institucional junto con la Dirección General.
- Representar al Consejo ante autoridades, aliados y financiadores.
- Garantizar el cumplimiento de los estatutos y marco legal vigente.
- Supervisar el desempeño de la Dirección General y procesos clave de gestión.
- Promover una cultura de responsabilidad, ética y transparencia dentro del Consejo.



### **Competencias del Cargo**

- Liderazgo estratégico y ético
- Capacidad de negociación y representación institucional
- Conocimiento del marco legal de las OSC
- Habilidad para facilitar toma de decisiones colectivas
- Alta integridad y compromiso social

### **Requisitos Académicos y Perfil Profesional**

- Título universitario en áreas afines a liderazgo organizacional, derecho, administración o desarrollo social.
- Experiencia previa en cargos directivos o de gobernanza en organizaciones civiles, empresariales o públicas.

---

### **Perfil del Puesto: Secretaría del Consejo Directivo**

**Área:** Consejo Directivo

**Reporta a:** Presidencia del Consejo Directivo

### **Objetivo del Puesto**





Garantizar el registro y documentación de las actividades del Consejo Directivo, promoviendo la transparencia, legalidad y cumplimiento estatutario de la organización.

### **Funciones del Puesto**

- Levantar y resguardar actas de reuniones del Consejo.
- Mantener actualizados los libros corporativos y registros oficiales.
- Apoyar en la convocatoria a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Asegurar que los acuerdos del Consejo se documenten y comuniquen formalmente.
- Custodiar los documentos legales y estatutarios de la organización.

### **Competencias del Cargo**

- Organización y sistematización documental
- Redacción jurídica y técnica
- Conocimiento de normativas aplicables a OSC
- Discreción y confidencialidad
- Capacidad de seguimiento y detalle

### **Requisitos Académicos y Perfil Profesional**

- Licenciatura en Derecho, Administración o carreras afines.
- Deseable experiencia en secretarías técnicas, gestión documental o jurídico-administrativa.

---

### **Perfil del Puesto: Tesorería del Consejo Directivo**

**Área:** Consejo Directivo

**Reporta a:** Presidencia del Consejo Directivo

### **Objetivo del Puesto**

Supervisar la gestión financiera de la organización, asegurando el uso responsable de los recursos y la transparencia ante el Consejo, los donantes y las autoridades fiscales.

### **Funciones del Puesto**

- Revisar y aprobar los informes financieros presentados por el equipo administrativo.



- Acompañar la elaboración del presupuesto anual junto con la Dirección General.
- Supervisar que las auditorías y obligaciones fiscales se cumplan oportunamente.
- Validar el uso de fondos en concordancia con los fines institucionales.
- Promover políticas de rendición de cuentas claras y sostenibles.

### **Competencias del Cargo**

- Análisis financiero y presupuestal
- Rigor ético en el manejo de recursos
- Conocimiento básico de contabilidad para OSC
- Visión estratégica de sostenibilidad
- Trabajo colaborativo

### **Requisitos Académicos y Perfil Profesional**

- Licenciatura en Contaduría, Finanzas, Administración o áreas afines.
- Experiencia previa en control financiero o tesorería en empresas, ONG o entidades públicas.

---

### **Perfil del Puesto: Vocal del Consejo Directivo**

**Área:** Consejo Directivo

**Reporta a:** Presidencia del Consejo Directivo

#### **Objetivo del Puesto**

Contribuir al cumplimiento de la misión institucional aportando su experiencia y perspectiva profesional a la toma de decisiones del Consejo Directivo.

#### **Funciones del Puesto**

- Participar activamente en las sesiones del Consejo.
- Aportar análisis, propuestas o conexiones relevantes según su área de expertise (legal, social, financiera, educativa, etc.).
- Apoyar comités o tareas específicas según acuerdo del Consejo.
- Evaluar y respaldar el cumplimiento de las metas estratégicas institucionales.
- Fomentar buenas prácticas de gobernanza y participación.





## Competencias del Cargo

- 
- Pensamiento crítico y propositivo
  - Compromiso con el interés institucional
  - Capacidad de colaboración intersectorial
  - Ética profesional
  - Disponibilidad para seguimiento periódico

## Requisitos Académicos y Perfil Profesional

- Título profesional en su área de especialidad.
- Experiencia técnica o liderazgo en campos relacionados con el desarrollo social, educación, salud, derecho, economía o filantropía.
- Deseable: experiencia previa en consejos consultivos o directivos.

---

### Perfil del Puesto: Director/a General

**Área:** Alta Dirección

**Reporta a:** Consejo Directivo

#### Objetivo del Puesto

Ejercer el liderazgo estratégico, operativo y representativo de la organización, asegurando el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

Dirigir, coordinar y supervisar todas las áreas y programas de *Evolución Fundamental*, garantizando un funcionamiento ético, eficiente, sostenible y con impacto social.

#### Funciones del Puesto

- Diseñar, implementar y supervisar el plan estratégico de la organización.
- Representar legal y públicamente a la organización ante autoridades, financiadores, aliados y sociedad civil.
- Coordinar a los equipos directivos y operativos, promoviendo un clima laboral colaborativo, eficiente y ético.
- Supervisar la ejecución de proyectos y programas, asegurando el logro de metas e indicadores.



- Gestionar la sostenibilidad financiera de la organización en conjunto con el equipo de procuración de fondos.
- Aprobar y supervisar el uso eficiente y transparente de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Promover alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y sociales.
- Rendir cuentas de manera periódica al Consejo Directivo, socios estratégicos y donantes.
- Impulsar la innovación institucional y la mejora continua en todos los procesos.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales, fiscales y laborales aplicables a la organización.

### Competencias del Cargo

- **Liderazgo transformacional:** capacidad de inspirar, dirigir e innovar con propósito social.
- **Pensamiento estratégico:** visión sistémica para articular objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- **Gestión efectiva de equipos:** habilidad para coordinar, motivar y desarrollar talento humano.
- **Comunicación institucional:** claridad y asertividad para relacionarse con diversos públicos.
- **Ética y responsabilidad social:** compromiso con la misión y valores de la organización.
- **Gestión de recursos y sostenibilidad:** capacidad para tomar decisiones financieras sólidas y transparentes.

### Requisitos Académicos

- Título universitario en áreas como Administración, Ciencias Sociales, Educación, Psicología, Derecho o afines.
- Deseable: estudios de posgrado en gestión social, desarrollo organizacional, administración pública o liderazgo.

### Experiencia Laboral



- 
- Mínimo 5 años de experiencia en cargos de dirección o coordinación en organizaciones de la sociedad civil, sector público o privado con enfoque social.
  - Experiencia comprobada en gestión de proyectos, liderazgo de equipos multidisciplinarios y vinculación institucional.
  - Deseable: experiencia en procuración de fondos y representación ante financiadores nacionales e internacionales.

### **Herramientas Computacionales**

- Manejo intermedio/avanzado de herramientas digitales (Office, Google Workspace, CRM, plataformas de gestión de proyectos).
- Conocimiento básico en sistemas contables o financieros (deseable).

### **Lugar y Horario**

- Oficinas centrales: Calle 29 y Juárez #4 Alto, Colonia Centro, Chihuahua.
- Disponibilidad para viajar a Cuauhtémoc y otras regiones del estado según necesidades institucionales.
- Horario: Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (con flexibilidad según actividades institucionales).

---

### **Perfil del Puesto: Miembro del Consejo Técnico Asesor**

**Área:** Consejo Técnico Asesor

**Reporta a:** Dirección General

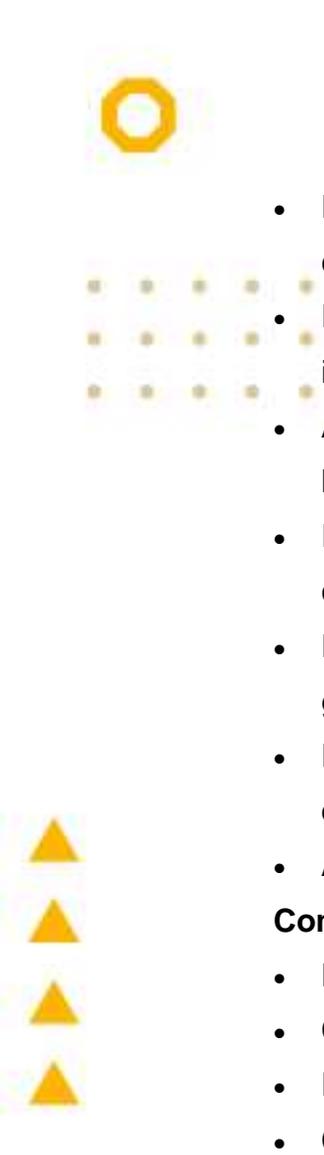
#### **Objetivo del Puesto**

Brindar asesoría especializada a la Dirección General y al equipo técnico de *Evolución Fundamental*, aportando conocimientos y experiencia en áreas clave como salud mental, educación, derechos de la infancia, prevención de violencia, cultura, salud pública y evaluación de impacto, con el fin de fortalecer la calidad, pertinencia y efectividad de los programas y estrategias de la organización.

#### **Funciones del Puesto**

- Proporcionar orientación técnica y recomendaciones especializadas en su área de expertise.



- 
- 
- Participar en reuniones periódicas del Consejo Técnico Asesor y otras convocatorias estratégicas.
  - Revisar y opinar sobre proyectos, metodologías, protocolos o intervenciones implementadas.
  - Apoyar la actualización de marcos teóricos, metodológicos y normativos de la organización.
  - Identificar tendencias, riesgos o buenas prácticas relevantes para el contexto institucional.
  - Fomentar la vinculación con instituciones académicas, técnicas o gubernamentales.
  - Emitir opiniones técnicas no vinculantes para fortalecer la toma de decisiones.
  - Actuar con independencia, ética profesional y responsabilidad social.

### **Competencias del Cargo**

- Dominio técnico en su área de especialidad.
- Capacidad de análisis crítico y argumentación basada en evidencia.
- Ética profesional y compromiso con los derechos humanos.
- Comunicación asertiva y colaborativa.
- Sensibilidad hacia las problemáticas sociales y comunitarias.
- Capacidad de trabajo interdisciplinario y consultivo.

### **Requisitos Académicos y Perfil Profesional**

- Título de licenciatura indispensable; posgrado deseable en el área de especialidad (salud, educación, derecho, evaluación, etc.).
- Experiencia mínima de 5 años en su campo profesional, preferentemente con enfoque social o comunitario.
- Deseable: participación previa en comités técnicos, consejos asesores o consultorías institucionales.

### **Herramientas y Disponibilidad**

- Manejo de herramientas digitales básicas para reuniones virtuales y revisión documental.



- Disponibilidad para participar en reuniones bimestrales o trimestrales, presenciales o en línea.
- Disposición a colaborar de forma honoraria y con fines pro bono.

### 3.2. Coordinaciones

#### Perfil del puesto: Coordinador/a General de proyecto

##### Objetivo del puesto.

Responsable en la implementación del proyecto en los municipios de Chihuahua y Cuauhtémoc para la prevención y tratamiento del consumo de sustancias adictivas y la exposición a la violencia, en adolescentes y jóvenes.

##### Funciones del puesto.

1. Coordinación general de las funciones y actividades desarrolladas por el equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
2. Coordinación de la implementación en el Componente 2 Chihuahua.
3. Toma de decisiones relacionadas con los diferentes procesos y la metodología del Plan de intervención, posibilitando la participación del grupo de trabajo que está en contacto permanente con los adolescentes y jóvenes de atención primaria y de atención secundaria.
4. Mantener comunicación constante durante la ejecución del Plan de intervención con todos los equipos de trabajo para articular y vincular las distintas actividades a realizar.
5. Establecer y mantener relaciones con la comunidad, instituciones y autoridades educativas para generar alianzas y convenios de colaboración.
6. Planificación e implementación de los componentes del proyecto en los territorios y escuelas propuestos.
7. Trabajo de realización y revisión de informes de evidencia. Coordinar y supervisar el trabajo de los supervisores de las zonas 3 y 4.

- 
- 
- 
8. Garantizar el vínculo entre las escuelas, las comunidades y las autoridades.  
Crear redes de fortalecimiento con apoyo de las políticas públicas.
9. Capacitar en el en las diferentes áreas del proyecto a los supervisores, talleristas, y beneficiarios.
10. Conocimiento total del proyecto y su implementación.
11. Establecer metas de desempeño y plazos de entrega de informes a los supervisores que se alineen con los planes más amplios del proyecto.

### Competencias del cargo

- 
1. Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.
  2. Liderazgo: es la capacidad de dirigir y guiar de manera efectiva y con calidad los procesos y/o personas que están implícitos en sus labores o compromisos.
  3. Pensamiento sistémico: es la capacidad de integrar y articular las competencias adquiridas y transferirlas a las intervenciones realizadas en contexto.
  4. Manejo y resolución de conflictos: capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas de manera intencional, tanto en situaciones donde el problema y la solución deseada son claramente evidentes o en situaciones donde el problema y la solución deseada son menos evidentes, como en situaciones donde se requiere de pensamiento crítico y acercamiento creativo para lograr una salida.
  5. Responsabilidad: es la capacidad para aplicar de manera oportuna, efectiva y Responsable el conocimiento científico y tecnológico en soluciones innovadoras que posibiliten cambios y transformaciones ante los problemas identificados en contexto.
  6. Trabajo en equipo: es la capacidad para trabajar de manera cooperativa y colaborativa respetando la diversidad y la diferencia en pro del logro de las metas conjuntas.

### Requisitos académicos:





Título profesional Universitario en el área de Humanidades, Psicología, Educación o afines otorgado por un establecimiento de Educación Superior.

Deseable: Posgrado

**Experiencia laboral:**

Indispensable mínimo 5 año de titulado, experiencia en metodologías participativas, excelentes habilidades sociales, excelente comunicación, experiencia en la ejecución de proyectos sociales.

**Herramientas computacionales:**

Deseable conocimiento y manejo computacional nivel usuario (Word, Excel, Power Point, Internet)

**Lugar y Horario:** Trabajo de oficina y en campo

Oficina Evolución Fundamental: calle 29 y Juárez, #4 Alto, Colonia Centro (Chihuahua)

Oficina Evolución Fundamental Cuauhtémoc (Dirección por definir)

Campo: ZONA 3: Punta Oriente. Chihuahua

Lunes a sábado: 8:00am a 5:00 pm

**Perfil Coordinación Administración:**

**Objetivo del puesto.**

Responsable de supervisar, controlar y dirigir las operaciones administrativas del proyecto, desde la coordinación hasta las actividades en campo.

**Funciones del puesto.**

1. Dar seguimiento a las actividades planificadas contra las realizadas y detectar desviaciones para realizar ajustes.
2. Realizar las compras de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.
3. Planear, administrar y controlar presupuestos para lograr la eficiencia en las labores operativas.
4. Dirigir las funciones administrativas, manejo financiero, provisión de recursos y manejo de personal.





## Competencias del cargo

1. Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.
2. Liderazgo: es la capacidad de dirigir y guiar de manera efectiva y con calidad los procesos y/o personas que están implícitos en sus labores o compromisos.
3. Pensamiento sistémico: es la capacidad de integrar y articular las competencias adquiridas y transferirlas a las intervenciones realizadas en contexto.
4. Manejo y resolución de conflictos: capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas de manera intencional, tanto en situaciones donde el problema y la solución deseada son claramente evidentes o en situaciones donde el problema y la solución deseada son menos evidentes, como en situaciones donde se requiere de pensamiento crítico y acercamiento creativo para lograr una salida.
5. Responsabilidad: es la capacidad para aplicar de manera oportuna, efectiva y Responsable el conocimiento científico y tecnológico en soluciones innovadoras que posibiliten cambios y transformaciones ante los problemas identificados en contexto.
6. Trabajo en equipo: es la capacidad para trabajar de manera cooperativa y colaborativa respetando la diversidad y la diferencia en pro del logro de las metas conjuntas.

### Requisitos académicos:

Título profesional Universitario en el área de Administración, Recursos humanos, Contador o afines, otorgado por un establecimiento de Educación Superior.

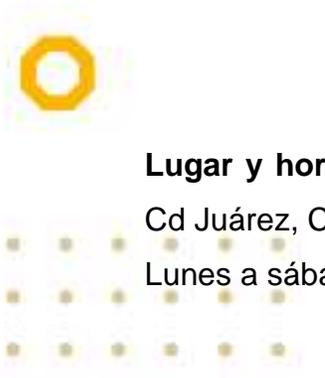
### Experiencia laboral:

Indispensable mínimo 1 año de titulado, experiencia en administración y recursos humanos, participación en proyectos sociales.

### Herramientas computacionales:

Deseable conocimiento y manejo computacional nivel usuario (Word, Excel, Power Point, Internet)





**Lugar y horario de trabajo:** Oficina Evolución Fundamental, Calle Azores 4714,  
Cd Juárez, Chihuahua  
Lunes a sábado 1:00pm a 7:00pm

### **Perfil del puesto: Supervisor/a General**

#### **Objetivo del puesto.**

Responsable en la implementación del proyecto “Jóvenes en acción y libres de adicciones” en el municipio de Cuauhtémoc para la prevención y tratamiento del consumo de sustancias adictivas y la exposición a la violencia, en adolescentes y jóvenes.

#### **Funciones del puesto.**

1. Coordinación general de las funciones y actividades desarrolladas por el equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
2. Toma de decisiones sobre procesos y metodología del Plan de intervención, permitiendo la participación del equipo que trabaja con adolescentes y jóvenes en atención primaria y secundaria.
3. Mantener comunicación constante durante la ejecución del Plan de intervención con todos los equipos de trabajo para articular y vincular las distintas actividades a realizar.
4. Establecer y mantener relaciones con la comunidad, instituciones y autoridades educativas para generar alianzas y convenios de colaboración.
5. Planificación e implementación de los componentes del proyecto en los territorios y escuelas propuestos.
6. Trabajo de realización y revisión de informes de evidencia. Coordinar y supervisar el trabajo de los supervisores de las zonas 1 y 2.
7. Garantizar el vínculo entre las escuelas, las comunidades y las autoridades. Crear redes de fortalecimiento con apoyo de las políticas públicas.
8. Capacitar en el en las diferentes áreas del proyecto a los supervisores, talleristas, y beneficiarios.
9. Conocimiento total del proyecto y su implementación.



10. Establecer metas de desempeño y plazos de entrega de informes a los supervisores que se alineen con los planes más amplios del proyecto.

### Competencias del cargo

1. **Aprendizaje continuo:** es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.
2. **Liderazgo:** Capacidad de dirigir y guiar procesos y personas de manera efectiva y con calidad.
3. **Pensamiento sistémico:** Habilidad de integrar y aplicar competencias en intervenciones contextuales.
4. **Manejo y resolución de conflictos:** Habilidad para resolver problemas con estrategias intencionales, aplicando pensamiento crítico y creativo cuando sea necesario.
5. **Responsabilidad:** Aplicar conocimientos científicos y tecnológicos en soluciones innovadoras de manera oportuna y responsable.
6. **Trabajo en equipo:** Colaborar respetando la diversidad para alcanzar metas comunes.

### Requisitos académicos:

Título profesional Universitario en el área de Humanidades, Psicología, Educación o afines otorgado por un establecimiento de Educación Superior.

Deseable: posgrado

### Experiencia laboral:

Indispensable mínimo 1 año de titulado, experiencia en metodologías participativas, excelentes habilidades sociales, excelente comunicación, experiencia en la ejecución de proyectos sociales.

### Herramientas computacionales:

Deseable conocimiento y manejo computacional nivel usuario (Word, Excel, Power Point, Internet)

**Lugar y Horario:** Trabajo de oficina y en campo

Oficina Evolución Fundamental Cuauhtémoc (Dirección por definir)

Oficina Evolución Fundamental (Chihuahua)



Campo: ZONA 1 Cuauhtémoc: Vista hermosa, Fracc. Hacienda de san Antonio, La Presa y CTM.

ZONA 2 Cuauhtémoc: Tierra Nueva, PRI, Esperanza, Alcaldes y Reforma.

Lunes a sábado: 8:00am a 5:00 pm

117

## **Perfil: Coordinador/a de Procuración de Fondos**

### **Objetivo del Puesto**

Diseñar, implementar y coordinar estrategias de procuración de fondos que aseguren la sostenibilidad financiera de la Asociación Civil. Establecer y fortalecer relaciones con donantes individuales, empresas, instituciones gubernamentales y organismos internacionales, alineando las oportunidades de financiamiento con los objetivos sociales de la organización.

### **Funciones del Puesto**

1. Diseñar y ejecutar el plan anual de procuración de fondos, en coordinación con la Dirección General.
2. Identificar y gestionar oportunidades de financiamiento con donantes institucionales, fundaciones, empresas y organismos de cooperación nacional e internacional.
3. Elaborar propuestas de financiamiento, así como informes narrativos y financieros requeridos por donantes.
4. Planear y coordinar campañas de recaudación (presenciales o digitales) y eventos con causa.
5. Desarrollar y fortalecer relaciones institucionales con aliados estratégicos.
6. Coordinar el mantenimiento de la base de datos de donantes, asegurando su actualización y seguimiento oportuno.
7. Dirigir, en caso de existir, el equipo de procuración y/o voluntarios involucrados en campañas o eventos.
8. Alinear las acciones de comunicación y marketing con los objetivos de procuración de fondos y posicionamiento institucional.



- 
- 
9. Colaborar con el área administrativa y de programas en la planificación presupuestaria y la alineación financiera de los proyectos.
  10. Promover la transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes y la sociedad en general.

### Competencias del Cargo

1. **Liderazgo estratégico:** capacidad para dirigir procesos de procuración con visión a mediano y largo plazo.
2. **Comunicación efectiva:** habilidad para redactar, presentar y argumentar propuestas ante distintos tipos de donantes.
3. **Pensamiento creativo:** innovación para generar nuevas oportunidades y canales de financiamiento.
4. **Gestión de relaciones:** capacidad para establecer, mantener y fortalecer vínculos institucionales clave.
5. **Ética y transparencia:** integridad en la gestión de recursos y compromiso con los valores de la organización.
6. **Trabajo colaborativo:** disposición para interactuar con diversas áreas y equipos multidisciplinarios.

### Requisitos Académicos

- Título profesional universitario en áreas como Administración, Comunicación, Relaciones Internacionales, Mercadotecnia, Desarrollo Social o afines.
- Deseable: cursos, diplomados o certificaciones en procuración de fondos, responsabilidad social o gestión de proyectos.

### Experiencia Laboral

- Mínimo 2 años de experiencia comprobable en procuración de fondos o desarrollo institucional en organizaciones del sector social.
- Experiencia en redacción de propuestas, relación con donantes y organización de campañas de donación.
- Deseable experiencia en plataformas digitales de recaudación y eventos con causa.

### Herramientas Computacionales

- Manejo de CRM para gestión de donantes.



- Conocimientos de Google Workspace (Docs, Sheets, Slides) y herramientas de análisis como Excel.
- Habilidades básicas en diseño y redes sociales (deseable).

### **Lugar y Horario**

- Oficina Evolución Fundamental: Calle 29 y Juárez #4 Alto, Colonia Centro, Chihuahua.
- Campo (según eventos o gestiones): Chihuahua y Cuauhtémoc.
- Lunes a viernes, 8:00 a.m. a 5:00 p.m. (con flexibilidad según eventos o actividades especiales).

119

## **3.3. Personal operativo**

### **Perfil de Supervisor/a de Zona**

#### **Objetivo del Puesto**

Asegurar la implementación efectiva de los componentes del proyecto en las zonas asignadas, mediante la supervisión, acompañamiento y capacitación del equipo de talleristas y promotores. Facilitar el vínculo entre las instituciones educativas, las comunidades y el equipo de psicología, garantizando la calidad de las actividades, la canalización adecuada de casos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

#### **Funciones del Puesto**

1. Supervisar y acompañar las actividades desarrolladas por talleristas y promotores en escuelas y comunidades.
2. Capacitar al equipo a su cargo en las diferentes áreas del proyecto.
3. Establecer metas de desempeño y plazos de entrega de informes a su equipo, alineados con los planes del proyecto.
4. Monitorear el cumplimiento de los objetivos y estándares de calidad en cada intervención.
5. Detectar, canalizar y dar seguimiento a casos de consumo de sustancias y violencia hacia el equipo psicológico correspondiente.



- 
- 
- 
- 
- 
6. Servir como enlace entre su equipo de zona y la Coordinación General del Proyecto.
  7. Realizar visitas periódicas a instituciones educativas y comunidades de su zona de supervisión.
  8. Coordinar la logística y ejecución de actividades comunitarias.
  9. Identificar y resolver conflictos, dificultades operativas o necesidades del equipo en campo.
  10. Garantizar el uso adecuado de materiales, recursos y herramientas por parte del equipo a su cargo.
  11. Participar en reuniones de seguimiento, planificación y evaluación del proyecto.

### Competencias del Cargo

1. **Liderazgo operativo:** habilidad para guiar equipos en terreno con enfoque motivacional y resolutivo.
2. **Comunicación asertiva:** capacidad para transmitir instrucciones claras y dar retroalimentación constructiva.
3. **Planeación y organización:** para cumplir objetivos en tiempo y forma, organizando tareas y recursos.
4. **Resolución de problemas:** identificar y atender dificultades operativas de manera oportuna y eficaz.
5. **Trabajo colaborativo:** disposición para cooperar con múltiples actores y equipos interdisciplinarios.
6. **Compromiso social:** sensibilidad hacia la realidad de niñas, niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

### Requisitos Académicos

- Título de licenciatura y cédula profesional en áreas como Educación, Psicología, Trabajo Social, Sociología u otras afines.

### Experiencia Laboral

- Mínimo 5 años de experiencia en trabajo comunitario y prevención de violencia.
- Experiencia en funciones de supervisión o coordinación de equipos.



- Experiencia en la implementación de proyectos sociales o educativos.

### Herramientas Computacionales

- Manejo básico a intermedio de herramientas digitales (Word, Excel, PowerPoint, Google Workspace).

### Lugar y Horario

- Oficinas de Evolución Fundamental:
  - Chihuahua: Calle 29 y Juárez #4 Alto, Colonia Centro
  - Cuauhtémoc: (dirección por definir)
- Campo:
  - **Zona 1 Cuauhtémoc:** CONALEP 218, Sec. Técnica 51, CBTis 117
  - **Zona 2 Cuauhtémoc:** Telebachillerato Comunitario, CBTa 90, CECyT 8
  - **Zona 3 Chihuahua:** Secundaria Federal 17 (Punta Oriente)
- Horario: Lunes a sábado, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

### Perfil Supervisor/a Psicología:

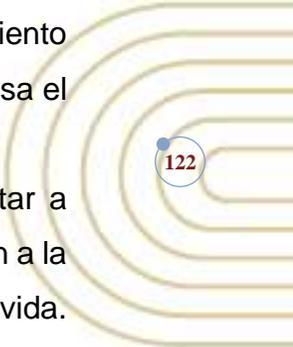
#### Objetivo del puesto.

Proporcionar capacitación y seguimiento al trabajo terapéutico realizado por el equipo de psicología. Brindar atención psicológica profesional mediante terapias cognitivo-conductuales a adolescentes y jóvenes con consumo de sustancias adictivas y/o exposición a la violencia, suministrándoles orientación profesional con el objetivo de contribuir a su desarrollo integral, especialmente en aquellos casos que requieran un seguimiento más exhaustivo.

#### Funciones del puesto.

1. Supervisar el trabajo del equipo de psicología, intervenciones, terapias, expedientes, papelería e instrumentos.
2. Capacitar al equipo de psicología en temas de actualización y sensibilización con los perfiles de beneficiarios con que se trabaja.



- 
- 
- 
3. Desarrollar programas preventivos a nivel individual y comunitario para evitar que el fenómeno se presente.
4. Desarrollar programas de detección temprana e intervención y tratamiento breves con énfasis cognitivo-conductual para reducir los daños que causa el consumo de sustancias adictivas.
5. Aplicar programas de intervención cognitivo-conductual para rehabilitar a personas que presentan consumo de sustancias adictivas y/o exposición a la violencia como víctimas o victimarios, procurando mejorar su calidad de vida.
6. Sensibilizar y capacitar a otros profesionales para la aplicación de programas de prevención universal, selectiva e indicada.

122

### Competencias del cargo

- 
1. Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.
  2. Pensamiento sistémico: integrar y aplicar competencias adquiridas en intervenciones contextuales.
  3. Resolución de conflictos: usar estrategias intencionales, pensamiento crítico y creatividad para solucionar problemas evidentes o sutiles.
  4. Responsabilidad: aplicar el conocimiento científico y tecnológico de manera efectiva e innovadora para resolver problemas contextuales y promover cambios.
  5. Disponibilidad de tiempo.
  6. Disponibilidad de Movilidad.

### Formación académica:

Título profesional y cédula como Psicólogo Universitario, otorgados por una institución de Educación Superior.

Título y cédula de maestría.

### Experiencia laboral:

Indispensable mínimo 5 año de titulado/a de Psicólogo

Deseable experiencia en atención secundaria

Herramientas computacionales:





Deseable conocimiento y manejo computacional nivel usuario (Word, Excel, Power Point, Internet)

**Lugar y Horario:** Instituciones educativas y Oficina

Oficina Evolución Fundamental: calle 29 y Juárez, #4 Alto, Colonia Centro (Chihuahua)

Oficina Evolución Fundamental Cuauhtémoc (Dirección por definir)

Campo:

ZONA 1 Cuauhtémoc: CONALEP 218, Secundaria técnica 51 y CBTis 117.

ZONA 2 Cuauhtémoc: Telebachillerato Comunitario, CBTa 90 y CECyT 8

ZONA 3: Secundaria Federal 17 Punta Oriente. Chihuahua

Lunes a sábado: 8:00am a 4:00 pm

123



### **Perfil Psicólogo/a:**

#### **Objetivo del puesto.**

Ofrecer atención psicológica profesional mediante terapias cognitivo-conductuales a adolescentes y jóvenes que consumen sustancias adictivas y/o están expuestos a la violencia, proporcionándoles orientación profesional con el objetivo de contribuir a su desarrollo integral.

#### **Funciones del puesto.**

1. Desarrollar programas preventivos a nivel individual y comunitario para evitar que el fenómeno se presente.
2. Desarrollar programas de detección temprana e intervención y tratamiento breves con énfasis cognitivo-conductual para reducir los daños que causa el consumo de sustancias adictivas.
3. Aplicar programas de intervención cognitivo-conductual para rehabilitar a personas que presentan consumo de sustancias adictivas y/o exposición a la violencia como víctimas o victimarios, procurando mejorar su calidad de vida.
4. Sensibilizar y capacitar a otros profesionales para la aplicación de programas de prevención universal, selectiva e indicada.
5. Aplicación de cuestionario,



- 
- 
- 
6. Análisis de los datos y realizar los informes de resultados.
  7. Atender de manera directa a aquellos jóvenes que sean detectados durante el proyecto con situaciones de riesgo por violencia, consumo de sustancia u otros factores.
  8. Disponibilidad de tiempo.
  9. Disponibilidad de Movilidad.

### **Competencias del cargo**

- 
1. Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.
  2. Pensamiento sistémico: capacidad de integrar competencias y aplicarlas en intervenciones contextuales.
  3. Manejo y resolución de conflictos: habilidad para usar estrategias de solución en problemas evidentes o menos claros, con pensamiento crítico y creativo.
  4. Responsabilidad: capacidad de usar conocimiento científico y tecnológico de manera efectiva para soluciones innovadoras y cambios ante problemas identificados.

### **Formación académica:**

Título profesional y cédula de Psicólogo/a otorgados por una institución de educación superior.

### **Experiencia laboral:**

Indispensable mínimo 1 año de titulado/a de Psicólogo

Deseable experiencia en atención secundaria

Herramientas computacionales:

Deseable conocimiento y manejo computacional nivel usuario (Word, Excel, Power Point, Internet)

**Lugar y Horario:** Instituciones educativas y Oficina

Oficina Evolución Fundamental: calle 29 y Juárez, #4 Alto, Colonia Centro (Chihuahua)

Oficina Evolución Fundamental Cuauhtémoc (Dirección por definir)

Campo:





ZONA 1 Cuauhtémoc: CONALEP 218, Secundaria técnica 51 y CBTis 117.

ZONA 2 Cuauhtémoc: Telebachillerato Comunitario, CBTa 90 y CECyT 8

ZONA 3: Secundaria Federal 17 Punta Oriente. Chihuahua

Lunes a sábado: 8:00am a 4:00 pm



### **Perfil promotor/a:**

#### **Objetivo del puesto:**

Promover la prevención de violencia y consumo de sustancias a través de actividades comunitarias enfocadas tanto a los adolescentes y jóvenes como a sus familias. Identificar casos de consumo de sustancias y exposición a la violencia para canalizar con el psicólogo de zona.

**Requisitos Académicos:** No se requiere demostración de títulos académicos. Lo importante es tener las aptitudes para ser aceptado por la comunidad.

#### **Experiencia comprobable en temas comunitarios.**

No se exige nivel académico determinado, es fundamental que tenga capacidad de liderazgo en las comunidades y con los jóvenes.

Experiencia en trabajo comunitario.

#### **Tarea:**

Promover el proyecto, asegurar la asistencia de los participantes, estar en comunicación con los supervisores.

Promueven la realización y actualización de diagnósticos participativos para detectar los factores que originan los problemas sociales.

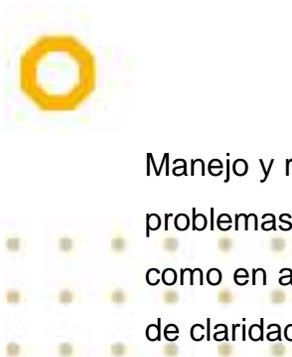
Planea, diseña y coordina actividades deportivas, artísticas y culturales para prevenir el consumo de sustancias y la exposición a la violencia de adolescentes y jóvenes en las comunidades.

Recibir los cursos de capacitación.

#### **Competencias del cargo**

Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.





Manejo y resolución de conflictos: habilidad para aplicar estrategias de solución de problemas intencionadas, tanto en situaciones con problemas y soluciones claras, como en aquellas que requieren pensamiento crítico y creatividad debido a la falta de claridad.

Responsabilidad: aplicar el conocimiento científico y tecnológico de manera efectiva y responsable para innovar y solucionar problemas.

Trabajo en equipo: colaborar respetando la diversidad para alcanzar metas comunes.

**Lugar y Horario:** En campo

Campo:

ZONA 1 Cuauhtémoc: Vista hermosa, Fracc. Hacienda de san Antonio, La Presa y CTM.

ZONA 2 Cuauhtémoc: Tierra Nueva, PRI, Esperanza, Alcaldes y Reforma.

ZONA 3: Punta Oriente. Chihuahua

Lunes a sábado: 2:00pm a 7:00 pm

**Perfil talleristas:**

**Objetivo del puesto:**

Promover la educación, el arte, la cultura y el deporte a través de actividades diseñadas para trabajar en las instituciones educativas y en la comunidad, como una estrategia de prevención del consumo de sustancias y exposición a la violencia en las instituciones educativas y comunitarias que atiende el proyecto.

**Requisitos académicos:** No se requiere título

**Experiencia comprobable en temas de educación artística, deportiva o financiera.**

No se exige nivel académico determinado, es fundamental que tenga capacidad de liderazgo en las comunidades, centros educativos y con los jóvenes.

Experiencia docente.

**Tarea:**





Promover el proyecto, asegurar la asistencia de los participantes, estar en comunicación con los supervisores.

Promueven la realización y actualización de diagnósticos participativos para detectar los factores que originan los problemas sociales.

Planea, diseña y coordina actividades deportivas, artísticas y culturales para prevenir el consumo de sustancias y la exposición a la violencia de adolescentes y jóvenes.

Coordina y supervisa actividades deportivas, artísticas y culturales en las escuelas y comunidad, como una estrategia de prevención de consumo de sustancias adictivas y exposición a la violencia.

Diseña cursos talleres que promueven el cuidado de la salud.

Recibir los cursos de capacitación.

### **Competencias del cargo**

Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.

Manejo y resolución de conflictos: capacidad para aplicar estrategias de solución de problemas tanto en situaciones donde el problema y la solución deseada son claramente evidentes como en situaciones donde el problema y la solución deseada son menos evidentes, requiriendo pensamiento crítico y acercamiento creativo.

Responsabilidad: capacidad para aplicar de manera oportuna y efectiva el conocimiento científico y tecnológico en soluciones innovadoras que posibiliten cambios y transformaciones ante los problemas identificados en contexto.

Trabajo en equipo: capacidad para trabajar de manera cooperativa y colaborativa respetando la diversidad y la diferencia con el fin de lograr las metas conjuntas.

**Lugar y Horario:** Instituciones educativas:

ZONA 1 Cuauhtémoc: CONALEP 218, Secundaria técnica 51 y CBTis 117.

ZONA 2 Cuauhtémoc: Telebachillerato Comunitario, CBTa 90 y CECyT 8

ZONA 3: Secundaria Federal 17 Punta Oriente. Chihuahua

Lunes a viernes: 8:00am a 4:00 pm (Horario y lugar itinerante a conveniencia de los centros educativos)





## Perfil auxiliar técnico:

### Objetivo del puesto:

Persona capacitada en trabajo técnico con plataforma, redacción de informes, oficios y trabajo con Google form.

### Requisitos académicos

No se exige nivel académico determinado, es fundamental que tenga capacidad de trabajo computacional, sistemas digitalizados y herramientas como: Word, Excel, powerpoint y Google form.

### Tarea:

Actualizar semanalmente la información brindada por los supervisores de zona en la plataforma de FICOSEC.

Capturar en Google form los cuestionarios aplicados para la creación de bases de datos

Redacción de oficios básicos para necesidades que surjan en el proyecto.

Atención de llamadas telefónicas al número brindado para información sobre el proyecto

### Competencias del cargo

Aprendizaje continuo: es la apertura permanente para la actualización, el desarrollo y mejoramiento continuo.

Manejo y resolución de conflictos: habilidad para aplicar estrategias de solución de problemas de manera sistemática, tanto en situaciones donde el problema y la solución deseada son claramente evidentes como en situaciones donde el problema y la solución deseada son menos evidentes, requiriendo pensamiento crítico y creatividad para encontrar una salida.

Responsabilidad: capacidad para aplicar de manera oportuna y efectiva el conocimiento científico y tecnológico en soluciones innovadoras que permitan cambios y transformaciones ante los problemas identificados en el contexto.

**Lugar y Horario:** Oficina Evolución Fundamental Calle 29 y Juárez #4 2do piso. Colonia Centro. Chihuahua.

Lunes a sábado: 8:00 am- 4:00 pm



## 4. POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1. Políticas de Recursos Humanos (Incluye políticas de reclutamiento y traspaso de responsabilidades)

#### Introducción

La presente política establece los lineamientos para la contratación, selección e incorporación de talento humano, así como el proceso de traspaso de responsabilidades en caso de vacantes dentro de la organización. Su objetivo es garantizar que el personal contratado se alinee con la misión, visión y valores de la organización, asegurando la continuidad de las operaciones y la calidad en la atención a la comunidad.

La política de contratación de Evolución Fundamental, A.C., garantiza un proceso de selección basado en la transparencia, equidad e idoneidad. Los procesos de contratación serán abiertos y priorizarán la experiencia y habilidades alineadas con la misión de la organización. Se promoverá la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad y se asegurará la equidad de género en todas las etapas (Art 3ro, párrafo 4to., de la Ley Federal del Trabajo). Al mismo tiempo, Evolución Fundamental, A.C., toma en consideración los convenios internacionales en la materia, en particular, los Convenios de la OIT n°100 sobre igualdad en la remuneración, n°. 111 sobre igualdad en el empleo y en la ocupación, n°.156 sobre trabajadores con responsabilidades familiares y el n°. 183 de protección a la maternidad. También aplica el Código de Conducta de ONGs<sup>13</sup>.

#### Principios Rectores

- **Inclusión y Diversidad:** Se promueve la igualdad de oportunidades sin distinción de género, etnia, religión o condición social. La Organización no aplicará, en ninguna circunstancia, prácticas discriminatorias basadas en sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión o afiliación política, origen social o étnico, participación como

<sup>13</sup> En particular en su sección V referente a los Recursos Humanos.



miembro de organizaciones o asociaciones, incluyendo a sindicatos, o en cualquier otro criterio previsto en la legislación nacional.

- **Transparencia y Meritocracia:** La selección se basa en criterios objetivos y competencias verificables. El proceso de contratación será claro y transparente. Tanto las personas trabajadoras, como aspirantes a puestos vacante, serán informadas de los procedimientos y criterios utilizados en la contratación.
  - **Compromiso con la Misión:** Los candidatos deben demostrar afinidad con los valores y propósitos de la organización.
- 

### Reclutamiento y Selección

- 
- La Organización adoptará procedimientos de contratación estandarizados y por escrito y toda contratación deberá seguir estos procedimientos.
  - Todos los pasos y fases del proceso de contratación se documentarán con objeto de evitar cualquier duda sobre la imparcialidad y equidad del proceso.
  - La persona o personas encargadas de cada fase del proceso de contratación se especificarán con claridad y se incluirán en los procedimientos escritos. Del mismo modo se identificará la persona o personas a cargo de la supervisión e implementación de dichos procedimientos.
  - A la persona o personas encargadas de los procedimientos de contratación, tanto de su supervisión como de su implementación, se les dotará de capacitación suficiente en materia de igualdad y no discriminación.
  - En los casos en los que la empresa decida contratar servicios externos se asegurará que dichos servicios se realizan siguiendo los principios y políticas establecidas y definidas en la Organización.

### Contratación

- A la hora de contratar la Organización:

- (i) identificará los requisitos inherentes y funciones esenciales del puesto vacante;
  - (ii) describirá claramente las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto;
- 

(iii) definirá criterios razonables para la selección de aspirantes a puestos vacantes.

- La Organización desarrollará una descripción del puesto lo más detallada posible antes de publicar el anuncio del puesto vacante, dado que facilitará la redacción precisa del mismo. También servirá como herramienta de evaluación durante las revisiones de rendimiento, una vez contratado el aspirante. Así, la descripción del puesto será de utilidad tanto para el nuevo trabajador a la hora de desempeñar sus tareas, como para la gerencia a la hora de evaluar su rendimiento.
- El sistema de ingreso y provisión de vacantes se regirán por los principios de igualdad de oportunidades, transparencia, publicidad y competencia técnica.
- Se favorecerá la promoción interna del personal de la organización y se ofrecerán en primera instancia las plazas vacantes, que no se refieran a puesto de confianza, a los trabajadores y trabajadoras de la entidad ofertante.

### Identificación de Vacantes

Cada área o departamento deberá notificar a la Dirección de Recursos Humanos sobre la necesidad de cubrir una posición, detallando:

- Perfil del puesto (habilidades, experiencia, educación)
- Responsabilidades principales
- Condiciones laborales

Al cubrir un puesto vacante a través del ascenso de trabajadores de la empresa, el empleador se asegurará, y documentará, que el proceso se lleva a cabo de manera justa y transparente, y que – de la misma manera que con la contratación externa – no se utilizan prácticas nepotistas ni discriminatorias en la decisión de ascender a un trabajador sobre otro.

### Fuentes de Reclutamiento

Se utilizarán diversas fuentes para la búsqueda de candidatos:

- Publicación en el sitio web de la organización
- Convocatorias en redes sociales y plataformas especializadas
- Alianzas con universidades



- Recomendaciones internas (previa validación y entrevista)

### Escrutinio de los aspirantes

- Los procesos de selección incluirán los mecanismos de escrutinio de los aspirantes.
- Cualquier mecanismo que se use en el proceso de escrutinio se limitará estrictamente a procedimientos diseñados para predecir objetivamente y con la mayor precisión posible el rendimiento del aspirante en caso de ser seleccionado para el puesto. Se utilizarán baremos numéricos para la calificación objetiva de las diferentes fases del proceso de selección.
- En ningún caso se aplicarán pruebas o exámenes que puedan considerarse discriminatorios, como pruebas de embarazo, VIH, esterilización, revisión de tatuajes o piercings, preguntas sobre el estado civil, familiar o la vida personal, u otras prácticas de escrutinio no relacionadas con el trabajo a desempeñar.
- Las pruebas de aptitud se limitarán al examen de cualificaciones relevantes para el desempeño del aspirante al puesto. En ningún caso se diseñarán pruebas que perpetúen prácticas discriminatorias enfatizando características sociales, culturales o lingüísticas que no son relevantes a la hora de definir las habilidades necesarias para el trabajo.
- Las entrevistas servirán para aclarar elementos de importancia que no hayan quedado claros por vía del formulario o la carta de solicitud. Las entrevistas de selección deben ser razonables, objetivas e imparciales. Cabe señalar que solo serán entrevistadas las personas que hayan cumplido inicialmente con los requisitos del puesto convocado, de acuerdo con el CV presentado y sus documentos probatorios.
- La investigación de referencias de empleos previos es una manera apropiada de verificar la historia de empleo del aspirante, incluyendo su actitud y aptitud en ellos, así como fechas de inicio y terminación y razón por la cual el

aspirante dejó el o los empleos anteriores. La Organización no usará nunca las referencias para investigar la vida privada de una persona candidata.

- La Organización no incluirá proceso de pruebas médicas.

## Evaluación y Selección

El proceso de selección incluirá:

1. Revisión de CVs y preselección con base en requisitos del puesto.
  2. Entrevista inicial (virtual o presencial) para evaluar competencias y valores.
  3. Prueba técnica o estudio de caso según el rol.
  4. Entrevista final con Dirección o Coordinación.
  5. Verificación de referencias laborales y antecedentes.
  6. Oferta formal y firma de contrato.
- Para tomar la decisión final, la Organización tendrá en cuenta las únicas consideraciones que el empleador debe considerar para determinar cuál de las personas candidatas es la más adecuado para desempeñar el puesto que necesita cubrir.
  - La oferta de empleo se debe hacer por escrito a las personas candidatas seleccionadas por medio de una carta incluyendo lo siguiente:
    - Nombre y dirección del candidato
    - Nombre y dirección de Evolución Fundamental, A.C.
    - Nombre del puesto para el cual el candidato ha sido seleccionado
    - A qué departamento o unidad pertenece el puesto, y a quién reporta
    - Salario base y modo de pago: Deducciones (impuestos, seguro social).  
Otros beneficios (seguro de salud, plan de pensiones, etc.)
    - Vacaciones
    - Otros permisos y excedencias y bajo qué circunstancias
    - Fecha de inicio

## Periodo de prueba



- 
- 
- La Organización establecerá un periodo de prueba de 6 meses para contratación indefinida y de 2 meses para el resto. La Organización debe comunicar que:

- la persona trabajadora tiene un contrato de prueba;
- la duración del periodo de prueba;
- lo que se espera de la persona trabajadora en cuanto a rendimiento durante el periodo de prueba;
- qué tipo de supervisión o informes sobre el rendimiento de la persona trabajadora se harán durante el periodo de prueba

- 
- Durante el periodo de prueba, tanto la persona trabajadora como la organización pueden finalizar el contrato de trabajo sin necesidad de plazo ni previo aviso.
  - Si al terminar un periodo de prueba, la persona trabajadora no recibe una oferta de seguir en la empresa, la persona trabajadora debe recibir evidencia documentada por escrito apoyando la decisión de terminar la relación de empleo.
  - En el caso de no recibir dicha información, se deberá entender que la persona trabajadora ha superado el período de prueba y formará parte de la plantilla, computándose a todos los efectos dicho periodo.

## Colocación

- Orientación. Al empezar, el nuevo trabajador recibirá una orientación sobre las funciones y objetivos de la Organización, las tareas que llevará a cabo, así como de sus derechos y obligaciones.
- Manual de la persona trabajadora. La Organización debe entregarle a la nueva persona trabajadora el Manual de la Persona trabajadora, donde estén descritos de manera clara e inequívoca sus derechos y obligaciones, así como cualquier otra información importante.

Salidas



**FICOSEC**  
Empresarias de Chihuahua





La desvinculación de un colaborador de Evolución Fundamental, A.C. puede producirse por diversas causas. A continuación, se detallan las distintas modalidades de salida, así como los procedimientos asociados para cada caso.

### 1. Renuncia voluntaria

El colaborador puede presentar su renuncia voluntaria por motivos personales o profesionales. Esta debe ser notificada por escrito con al menos 30 días naturales de anticipación, para permitir una transición ordenada. En este caso, se activará el proceso de **Notificación de salida**, así como el protocolo de traspaso de responsabilidades.

### 2. Despido justificado (por causa)



Un colaborador podrá ser despedido por causa justificada, siempre que exista evidencia documentada de incumplimiento grave o reiterado de las obligaciones laborales. Para proceder, deberán haberse seguido los pasos del proceso disciplinario progresivo:

- Amonestación verbal
- Aviso por escrito
- Suspensión
- Despido (como medida final, tras agotar instancias anteriores)

También se considerará como causa de despido justificado el **abandono del puesto de trabajo**, el cual se configurará si el colaborador incurre en **tres faltas consecutivas sin justificación válida**, procediéndose a la rescisión inmediata del contrato laboral.

### 3. Despido sin causa atribuible al colaborador (por decisión de la organización)

La organización podrá poner fin a la relación laboral por motivos estructurales, como reestructuración interna, recortes presupuestales, cierre de programas o ajustes organizativos. En este caso, la persona trabajadora será notificada con anticipación

y se le proporcionarán las condiciones de salida conforme al modelo de contratación vigente, incluyendo el pago correspondiente de finiquito o compensación.

#### 4. Término de contrato por finalización del proyecto

En el caso de colaboradores contratados para proyectos con plazo definido, la relación laboral concluirá al finalizar el período estipulado en su contrato, sin que ello implique una causa disciplinaria. La organización deberá comunicar esta situación con antelación razonable.

#### Disposiciones comunes para todos los tipos de salida

- **El pago de finiquito o compensación** quedará sujeto al tipo de contrato y régimen de contratación del colaborador.
- Todos los colaboradores deberán devolver los bienes, equipos o materiales asignados por la organización.
- La Dirección de Recursos Humanos será responsable de coordinar el proceso de desvinculación, garantizar que se cumplan los procedimientos internos y mantener la confidencialidad durante el proceso.

#### Traspaso de Responsabilidades

Para garantizar la continuidad operativa, se establece un protocolo para el traspaso de responsabilidades cuando un colaborador deja su cargo.

#### Notificación de Salida

El colaborador debe presentar una notificación de renuncia a la coordinación administrativa, con al menos 30 días de anticipación para planificar la transición.

#### Plan de Transición

El titular saliente y su superior inmediato deberán elaborar un plan de transición que incluya:

- **Inventario de tareas y proyectos en curso.**
- **La persona saliente deberá devolver todos los recursos materiales no desechables que le fueron proporcionados.**





- **Documentación de procedimientos clave.**
- **Redistribución de responsabilidades:** Se asignan responsables temporales para cubrir las actividades clave del colaborador.
- **Apertura del proceso de contratación:** En caso de ser necesario se gestiona la apertura de una nueva vacante para cubrir el perfil faltante, iniciando así un proceso de reclutamiento.
- **Capacitación del nuevo colaborador** (cuando sea posible).



### Entrega Formal

El traspaso de información se realizará en una reunión oficial con:

- Listado de pendientes y prioridades
- Accesos y credenciales de plataformas necesarias
- Contactos clave internos y externos
- Se realizará cambio de contraseñas para acceso a equipo computacional, cuentas de correo institucionales y/o a cuentas, sistemas o plataformas en caso de ser necesario.



### Seguimiento

La Dirección de Recursos Humanos realizará un seguimiento durante los primeros 60 días posteriores a la transición para asegurar la adaptación del nuevo colaborador.

### Disposiciones Finales

Esta política es de aplicación obligatoria para todo el personal de la organización y se encuentra disponible para consulta en el manual organizacional.

### Notificación interna y externa

- a. Se notifica la baja del colaborador al equipo interno.
- b. Se informa a los financiadores sobre el cambio en el equipo.



c. Dependiendo del caso, se planifica una despedida con la comunidad o población beneficiada.

### **Política de Permisos y Licencias**

Los colaboradores tienen derecho a permisos remunerados por enfermedad, maternidad/paternidad y emergencias familiares. Se podrán solicitar licencias sin goce de sueldo para estudios o proyectos especiales, sujetas a la aprobación de la dirección.

### **Política de Evaluación y Desarrollo Profesional**

Se realizarán evaluaciones de desempeño semestrales para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. La organización fomentará la capacitación continua mediante cursos, talleres y financiamiento de programas formativos en áreas clave.

### **Política disciplinaria**

- La Organización adoptará procedimientos disciplinarios escritos y estandarizados y toda medida o acción disciplinaria deberá seguir dichos procedimientos.
- Todos los pasos o fases de un proceso disciplinario deberán documentarse con objeto de evitar dudas sobre la equidad del proceso.
- El procedimiento determinará con total claridad la persona o personas encargadas de cada paso del procedimiento disciplinario, así como las personas encargadas de la supervisión e implementación de los mismos.

### **Disciplina progresiva**

1) Sesión de orientación: En la que se aconseja al trabajador sobre su conducta y se asegura de que comprende los principios y carta ética de la organización, los requisitos de su trabajo y averiguando si hay asuntos particulares que contribuyen





a la mala conducta o falta de rendimiento y que no son obvios para el supervisor. Cuando sea posible, se deben resolver estos asuntos.

2) Amonestación verbal: Si la persona trabajadora continúa actuando de la misma manera, el siguiente paso sería una amonestación verbal al trabajador a causa de su conducta inadecuada o rendimiento deficiente.

3) Aviso por escrito: Si persiste la conducta inadecuada o el desempeño deficiente, se dará un aviso por escrito, con copia para el archivo personal de la persona trabajadora en un intento de corregir la conducta no deseada o inaceptable o el rendimiento deficiente.

4) Suspensión: Si los pasos arriba descritos no consiguen corregir el problema o mejorar el rendimiento de la persona trabajadora, el siguiente paso consistirá en la suspensión de empleo en un número limitado y creciente de días.

5) Inhabilitación/ Despido: Si la persona trabajadora continúa mostrando la conducta inadecuada o el rendimiento deficiente, el empleador puede terminar la relación de empleo con un trabajador que se niega a mejorar su conducta. El despido es la sanción más severa que puede recibir un trabajador, así que se debe aplicar con gran cuidado. Cuando se despide a un trabajador por razones disciplinarias se debe haber documentado cuidadosamente el proceso progresivo anterior, para así poder demostrar que se le han dado al trabajador todas las oportunidades de mejorar y corregirse antes de proceder al despido.

### **Derecho a la confidencialidad.**

- La persona trabajadora tiene derecho a que todas las acciones disciplinarias contra él o ella se mantengan confidenciales. La Dirección General sólo puede divulgar información con el acuerdo explícito de la persona trabajadora y en ese caso solamente a personas que necesitan más información.

- Una acción disciplinaria no se debe llevar a cabo nunca en presencia de los compañeros de trabajo de la persona trabajadora en cuestión.

### **Derecho de apelar**

- La persona trabajadora tendrá derecho a apelar una medida disciplinaria contra él o ella. Dicha apelación podría realizarse ante un órgano independiente, como un mediador independiente, o una comisión mixta que evalúe el caso.
- La persona trabajadora debe ser informada sobre estos derechos, tanto en el manual de la persona trabajadora como cuando el empleador inicia el proceso disciplinario. La información debe incluir en qué momentos del proceso y a qué instancias la persona trabajadora puede apelar, inclusive a los organismos existentes con este fin dentro de la empresa, así como las posibilidades de apelar las decisiones tomadas en su contra.

### **Políticas de resolución de conflicto y quejas**

- La Organización se compromete a la promoción de un ambiente laboral donde todas las personas trabajadoras puedan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales de manera efectiva y eficiente y donde a cada individuo se le trate con respeto, dignidad y cortesía.
- Con este fin se implementarán políticas y estrategias dirigidas a prevenir y resolver conflictos y quejas, que incluirán capacitación, información y documentación.
- Las personas trabajadoras contarán con procedimientos claros y transparentes para plantear sus quejas; procedimientos que cuando se utilicen con intenciones serias, en ningún caso perjudicarán al trabajador, a su continuidad en la empresa (ningún riesgo de despido) o a sus posibilidades de ascenso o promociones en el futuro).
- El área Administrativa, a la cual está adjunto el despacho legal y a la cual está adscrito Recursos Humanos, será la encargada de recibir y dirimir quejas y conflictos entre colaboradores/as.

## Casos particularmente graves: violencia, acoso sexual y otras formas de acoso.

- La Organización se compromete a promover activamente un lugar de trabajo libre de acoso sexual o de cualquier otra forma de acoso a trabajadores/as o candidatos/as a puestos de trabajo, por parte de la gerencia u otros trabajadores/as.
- La Organización se compromete a promover un clima en el lugar de trabajo en el que la dignidad de las personas trabajadoras se respete en todo momento y donde las víctimas de acoso no sientan que sus quejas se ignoran o trivializan y donde no haya temor a las represalias.
- Los casos en los que la persona afectada mantenga haber sido víctima de acoso físico, psicológico o sexual, se tratarán con especial diligencia y cuidado, e involucrará, además de los mecanismos de solución de conflictos formales e informales, un proceso de investigación con objeto de asegurar, hasta donde sea posible, que haya pruebas concretas que apoyen o descalifiquen la acusación.
- La investigación de una queja de esta naturaleza se llevará a cabo de manera que garantice el anonimato de las partes y asegurando que la parte agraviada no esté en desventaja y que la otra parte o partes no se vean perjudicadas en caso de que la queja resulte infundada.
- Estos casos tratarán faltas graves que en caso de ser comprobadamente fundadas tendrán serias consecuencias para el agresor, que irán desde medidas disciplinarias en los casos menos graves, hasta, en los casos más graves, acusación ante la justicia.

### 4.2. Políticas de Calidad

#### Política de Procesos y Estándares

La Organización sigue un estándar alto de evaluación a tres niveles:

- Autoevaluación: La cual busca evaluar las aptitudes, competencias, dificultades y progresos identificados en el trabajo que realizan los colaboradores





de la Organización en el momento de realizar sus intervenciones ya sea al interior o exterior de las instalaciones. Esta evaluación se realiza mediante instrumentos aplicados por el área de recursos humanos y por la satisfacción (elemento cualitativo) de la población beneficiada.

- Evaluación del proyecto: Responsable de implementar instrumentos que mida la correcta ejecución y resultados, la efectividad de las acciones, así como la buena implementación de las metodologías propuestas. El monitoreo para que los proyectos lleguen a buen puerto y cumplan a cabalidad con sus metas se materializa en los diferentes reportes que se realizan de forma trimestral y en los reportes finales que se entregan a las fondeadoras.

- Evaluación externa: Los proyectos implementados por la Organización tienen un impacto hacia la comunidad, es decir, con y para las personas por lo que se realiza una evaluación externa con cierta temporalidad para conocer cuáles son las acciones que han tenido mejores resultados que otras, lo que permitirá replantearse las estrategias a fin de mejorarlas.

- Para cada fase se diseñan instrumentos con indicadores que permitan evaluar los proyectos desde una mirada interna y externa, es decir, desde los procesos, se cumplió el propósito, las metas establecidas, y el impacto que se tiene en la comunidad. Integrar los compromisos que la comunidad debería hacer el corto, mediano y largo plazo.

Todos los programas y proyectos deberán contar con indicadores de impacto y calidad, medibles y verificables. Se llevará a cabo una auditoría interna anual para garantizar la mejora continua en la ejecución de actividades. Un programa de calidad:

- Responde eficazmente como sea posible a las necesidades para las que fue diseñado.
- Es totalmente consistente con la misión y la filosofía de la organización o grupo que la ejecuta.
- Es sensible a las necesidades y cultura de la población-objetivo.
- Es un modelo de comportamiento ético.



- La calidad tiene que ser algo que se considera desde el verdadero comienzo y se construye en todo cuanto una organización hace. Planear cuidadosamente, monitorear su trabajo y una constante reevaluación y ajuste son extremadamente importantes.

### **Política de Satisfacción de Beneficiarios/as**



Se aplicarán encuestas periódicas para evaluar la pertinencia y efectividad de los programas. La organización habilitará un canal de comunicación directa para recibir y atender sugerencias, quejas y recomendaciones de los beneficiarios. Para realizar una certera evaluación es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las necesidades reales a las cuales la organización está respondiendo? ¿Cómo se pueden satisfacer esas necesidades eficazmente, apropiadamente y con respeto a las personas a las cuales está intentando servir?

Educación y Entrenamiento: La calidad no puede alcanzarse sin un aprendizaje constante por parte de cada uno en una organización. Y de que las necesidades de aprendizaje sean parte de la cultura organizacional. No solo deberían estar los miembros del equipo aprendiendo de los demás en la organización, sino que ellos deberían ser también incentivados -- y apadrinados -- a tomar cursos, a participar en talleres y entrenamientos patrocinados por la organización, a visitar otras organizaciones, etc., a aprender de forma continua más sobre sus trabajos, y a obtener nuevas ideas y perspectivas de ello. Parte del proceso para conseguir y mantener el desempeño de calidad para la organización es mantener, mediante la educación constante, la calidad de las habilidades de cada miembro del equipo al hacer su trabajo.

Este apartado se puede desarrollar puntualmente haciendo una revisión de todos los instrumentos que han empleado para la evaluación, y cómo los resultados han sido ascendentes.

### 4.3. Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo Política de Seguridad Laboral

Se proporcionará capacitación en seguridad laboral, gestión de riesgos y primeros auxilios al personal. Cada equipo contará con un coordinador de seguridad que supervisará el cumplimiento de protocolos en campo.

#### 1. Condiciones de trabajo dignas y espacios seguros

La Asociación Civil garantiza que todas las personas colaboradoras cuenten con espacios físicos adecuados, seguros y equipados para el desarrollo de sus funciones. Esto incluye:

- Oficinas con acceso a mobiliario ergonómico, ventilación e iluminación adecuadas.
- Herramientas de trabajo como equipo de cómputo, conexión a internet, materiales de oficina, entre otros, según lo requiera el puesto.
- Respeto a los protocolos de seguridad e higiene, conforme a la normatividad aplicable (NOM-030-STPS-2009 y la Ley Federal del Trabajo).
- Espacios de descanso y reunión apropiados para fomentar un ambiente de trabajo saludable.
- Acceso a canales seguros para la comunicación interna y la atención de conflictos laborales o situaciones de riesgo.

#### 2. Jornada laboral y cumplimiento legal

Cada colaborador(a) deberá cumplir con una jornada laboral conforme a la naturaleza de su puesto, respetando en todo momento el límite legal de **40 horas semanales**, conforme a la reforma laboral vigente en México (enero 2023). La distribución del horario podrá ajustarse de manera flexible, siempre que:

- No se exceden las 8 horas diarias.
- Se respeta al menos un día de descanso por semana.
- Se garantiza el equilibrio entre vida personal y laboral.

- Las actividades de campo, talleres o eventos especiales se programan con antelación y con base en acuerdos internos.

Cualquier jornada extraordinaria deberá ser autorizada por la Dirección General y registrada por el área administrativa.

### 3. Confidencialidad y resguardo de información sensible

Todos los miembros del equipo deberán firmar un **acuerdo de confidencialidad**, comprometiéndose a resguardar cualquier información personal, institucional o de campo a la que tengan acceso durante su trabajo, incluyendo:

- Datos personales y testimonios de niñas, niños, adolescentes y sus familias.
- Informes internos, evaluaciones de casos, informes financieros o administrativos.
- Información estratégica relacionada con donantes, aliados o campañas institucionales.
- Fotografías, videos u otro material sensible no autorizado para difusión.

Está estrictamente prohibido divulgar, compartir o utilizar esta información fuera del marco del proyecto. El mal uso de información confidencial puede dar lugar a sanciones administrativas o legales.

### 4. Vocería y comunicación externa del proyecto

Para garantizar una comunicación clara y coherente con el entorno externo, **únicamente la Dirección General o el área de Comunicación** podrán:

- Brindar declaraciones públicas sobre el proyecto o sus beneficiarios.
- Atender a medios de comunicación, autoridades o terceros interesados.
- Autorizar la difusión de informes, datos o cualquier material institucional.

**Ningún otro miembro del equipo** podrá emitir opiniones, declaraciones o entregar documentos sobre el proyecto sin autorización expresa, incluso si se trata de entrevistas o solicitudes informales.



## 5. Actuación ante situaciones que infrinjan la ley

La Asociación Civil mantiene una política de **cero tolerancia frente a cualquier conducta que implique violaciones legales o éticas**, incluyendo:

- Maltrato infantil, negligencia o abuso.
- Acoso laboral o sexual.
- Desvío de recursos, falsificación de documentos o corrupción.
- Cualquier forma de discriminación, violencia o explotación.

En caso de detección de hechos ilegales:

1. **Notificación inmediata:** Cualquier colaborador que sea testigo o tenga conocimiento de una situación irregular deberá informar de inmediato a la Dirección General.
2. **Documentación:** La organización levantará un informe interno y, de ser necesario, iniciará un proceso de investigación con las garantías de confidencialidad y protección a las personas involucradas.
3. **Colaboración con autoridades:** Si el hecho constituye una falta legal, la Asociación actuará conforme a lo establecido en:
  - **Código Penal Federal**
  - **Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes**
  - **Ley General de Víctimas**
  - **Ley Federal del Trabajo**
  - **Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares**
4. **Responsabilidad institucional:** La Asociación se deslinda de cualquier acto ilícito individual y colaborará con las autoridades para no comprometer su integridad jurídica ni la de sus beneficiarios.

## 6. Actualización y revisión

Estas políticas están sujetas a revisión anual y podrán ser actualizadas conforme a cambios en la legislación, el contexto operativo o necesidades institucionales. Todo el personal será informado oportunamente sobre cualquier modificación.

### Política de Prevención de Riesgos

Antes de realizar actividades en zonas de riesgo, se efectuará un análisis del contexto para minimizar amenazas. Se promoverá el uso obligatorio de equipo de protección personal y el respeto de las normas de seguridad establecidas.

## PLAN DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS (salud en el trabajo)

**Organización:** *Evolución Fundamental A.C.*

**Fecha de Elaboración:** *12 de febrero de 2025*

**Responsable:** *Coordinador de Seguridad y Logística*

**Revisión:** *Cada 6 meses o tras cualquier incidente*

### 1. Información General

Este plan de seguridad tiene como objetivo garantizar la integridad física, emocional y operativa de los colaboradores de *Evolución Fundamental A.C.* que realizan actividades en campo. Se basa en un enfoque preventivo y reactivo, estableciendo estrategias claras para la identificación, mitigación y gestión de riesgos.

### 2. Identificación de Riesgos

#### 2.1 Descripción de Riesgos Potenciales

Los colaboradores pueden enfrentarse a los siguientes riesgos al desarrollar actividades en zonas de intervención:

- **Violencia urbana:** Enfrentamientos entre pandillas, robos o ataques dirigidos.



- **Acoso o amenazas:** Posible intimidación por parte de actores violentos o grupos delictivos.
- **Desplazamiento inseguro:** Transporte público riesgoso, calles sin iluminación, vías de escape limitadas.
- **Factores ambientales:** Altas temperaturas, lluvias intensas, contaminación o infraestructura precaria.
- **Salud y bienestar:** Exposición a condiciones insalubres, agotamiento físico o estrés emocional.

## 2.2 Zonas de Mayor Peligro

Se identifican las siguientes áreas como de alto riesgo, basadas en reportes comunitarios y observaciones previas:

- **Colonia San Rafael:** Presencia de grupos en conflicto.
- **Barrio La Esperanza:** Altos índices de robos y violencia.
- **Parque Central:** Punto de reunión de jóvenes en situación de riesgo.

## 3. Protocolos de Seguridad

### 3.1 Medidas Preventivas

Antes de iniciar cualquier actividad en campo, se deben seguir estos pasos:

- Análisis previo del contexto:** Consultar reportes de seguridad en la zona.
- Comunicación constante:** Usar un grupo de WhatsApp o radio para actualizaciones en tiempo real.
- Identificación del equipo:** Uso obligatorio de gafetes, camisetas institucionales y documentación de la organización.
- Ingreso en pares o grupos:** Evitar realizar actividades en solitario.
- Horario estratégico:** No realizar actividades después de las 18:00 en zonas de riesgo.
- Vínculo con la comunidad:** Coordinar con líderes locales antes de cualquier visita.

### 3.2 Acciones en Caso de Emergencia

 **En caso de un enfrentamiento o balacera:**



- 
- 
1. **No correr ni gritar**, buscar refugio inmediato.
  2. **Alejarse de ventanas y puertas**, protegerse detrás de estructuras sólidas.
  3. Si es seguro, **avisar a la coordinación** y esperar instrucciones.
  4. **No grabar ni tomar fotos**, para evitar ser percibido como una amenaza.

 **En caso de una agresión o amenaza directa:**

1. Mantener **actitud neutral y no confrontativa**.
2. Si se trata de un asalto, **no resistirse** y entregar objetos personales.
3. Retirarse con calma y **reportar la situación** al responsable de seguridad.

 **En caso de un accidente o problema de salud:**

1. Evaluar la gravedad del incidente.
2. Si es necesario, trasladar al afectado a un centro de salud seguro.
3. Informar a la coordinación y registrar el incidente para futuras medidas correctivas.



### 3.3 Equipo de Seguridad Necesario

Cada colaborador en campo debe contar con:

✓**Teléfono con GPS activado** y saldo suficiente.

✓**Botiquín de primeros auxilios portátil.**

✓**Ropa cómoda y discreta.**

✓**Tarjeta con contactos de emergencia.**

---

## 4. Plan de Respuesta ante Emergencias

### 4.1 Procedimientos de Evacuación

1. Antes de cada actividad, **identificar las rutas de escape y puntos seguros.**
2. En caso de emergencia, **replegarse en grupos pequeños** para evitar llamar la atención.
3. Si la zona es inestable, **contactar a la coordinación para evaluar suspensión de actividades.**

### 4.2 Contactos de Emergencia





 **Coordinador de Seguridad:** Juan Pérez – 55-1234-5678

 **Autoridades Locales:** Línea de Emergencias 911

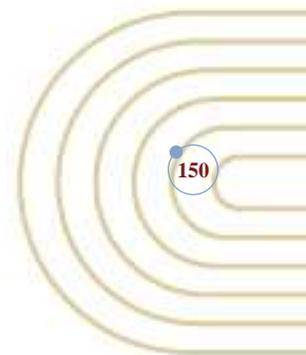
 **Líder Comunitario de Zona:** María Gómez – 55-8765-4321

#### 4.3 Puntos Seguros Identificados

 **Casa de Cultura del Barrio**

 **Iglesia San Francisco**

 **Centro Comunitario Esperanza**



### 5. Capacitación y Sensibilización

#### 5.1 Capacitaciones Realizadas

 **Enero 2025:** Taller sobre *manejo de conflictos en campo*.

 **Febrero 2025:** Simulacro de evacuación en zonas de alto riesgo.

#### 5.2 Frecuencia de Actualización del Plan

**Revisión obligatoria cada 6 meses** o después de un incidente.

#### 5.3 Responsables de Formación

 Coordinador de Seguridad.

 Líderes comunitarios capacitados.

 Expertos en mediación de conflictos.

### 6. Seguimiento y Evaluación

#### 6.1 Indicadores de Cumplimiento

 **% de actividades realizadas sin incidentes.**

 **Número de reportes de seguridad gestionados.**

 **Cantidad de capacitaciones impartidas al equipo.**

#### 6.2 Mecanismos de Supervisión

 **Encuestas anónimas a colaboradores sobre seguridad.**

 **Registro de incidentes y acciones correctivas implementadas.**





 **Sesiones de retroalimentación con el equipo después de cada intervención.**

### 6.3 Frecuencia de Revisión del Plan

 **Cada 6 meses** o tras cualquier incidente significativo.

◆ **Es responsabilidad de cada colaborador conocer y aplicar este plan en cada intervención.**

## 4.4. Políticas de Responsabilidad Social

**Pilares principales de responsabilidad social de Evolución Fundamental, A.C.**

### 1. Política de Compromiso Comunitario

Se garantizará el respeto a los valores, costumbres y necesidades de las comunidades con las que se trabaja. Se fomentará la participación de los beneficiarios en el diseño y ejecución de los proyectos.

El proyecto en sí mismo, fundamenta sus principios en la capacitación de jóvenes de bajos recursos para que logren mejorar sus condiciones de vida.

Instalación de una biblioteca

### 2. Política de Sostenibilidad

La organización implementará medidas para reducir su impacto ambiental, tales como la reducción de residuos y el uso eficiente de recursos. Se priorizarán alianzas con empresas y proveedores comprometidos con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La calidad de vida depende en gran medida de contar con espacios públicos con masa vegetal que contribuyan a mejorar el ambiente, es por ello que la recuperación de parques a través de la activación ciudadana y la reforestación es uno de nuestros ejes de acción.

Se fortalecen las redes con otras organizaciones destinadas a generar una conciencia de la importancia ambiental.





Campañas de reciclaje, a través de concientizar la importancia de identificar el tipo de residuos que se recolecten.



Otras acciones que realiza Evolución Fundamental, A. C., para ser más responsable socialmente son:

- 
- 
- **Reducir el impacto ambiental:** Medir la huella de carbono, reducir el uso de plásticos y sustancias tóxicas.
  - **Promover el desarrollo humano:** Apoyar causas sociales, promover la igualdad de oportunidades, y fomentar la diversidad y la inclusión.
  - **Respetar el medio ambiente:** Cumplir con la legislación ambiental, implementar prácticas sostenibles, y crear sistemas de tratamiento de aguas residuales.
  - **Gestionar los cambios de manera socialmente responsable:** Reconciliar los intereses de las distintas partes, y colaborar con la comunidad.
  - **Promover la transparencia:** Hacer públicos los valores de la organización y rendir cuentas.
  - **Participar en la comunidad:** Servir a las entidades educativas y policiales, y apoyar actividades de servicio comunitario.

**Promover la cultura de Responsabilidad Social:** Impulsar el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

## 5. CÓDIGOS DE ÉTICA Y DE CONDUCTA

### 1. Introducción

El presente **Código de Ética y Conducta** establece los principios, valores y normas de comportamiento que deben regir la actuación de todas las personas que forman parte de *Evolución Fundamental A.C.* Nuestro trabajo se desarrolla en contextos





vulnerables, por lo que es fundamental garantizar un comportamiento íntegro, transparente y respetuoso en cada una de nuestras acciones.

Este documento **es obligatorio para:**

- Personal administrativo y operativo.**
- Facilitadores y talleristas.**
- Psicólogos/as y asistentes de psicología.**
- Voluntarios y colaboradores externos.**
- Cualquier persona que represente a la organización en eventos o actividades.**

## 2. Principios Éticos



Todos los integrantes de *Evolución Fundamental A.C.* deben regirse bajo los siguientes principios:

### 2.1 Integridad y Transparencia

- Actuar siempre con **honestidad** en la gestión de recursos, reportes e información.
- Evitar cualquier conflicto de interés o uso indebido de la organización para beneficio personal.

### 2.2 Respeto y Dignidad

- Tratar con dignidad a todas las personas sin importar su **género, edad, origen étnico, orientación sexual, religión o condición social.**
- No se tolera ningún tipo de **discriminación, violencia o acoso.**

### 2.3 Confidencialidad y Protección de Datos

- Proteger la información personal y sensible de los beneficiarios y colaboradores.
- No divulgar información sobre casos específicos sin autorización de la organización.

### 2.4 Responsabilidad Social

- Actuar con compromiso hacia la **comunidad** y los beneficiarios.
- Velar por la seguridad de todas las personas durante las actividades en campo.





### 3. Normas de Conducta

#### 1. Comportamiento en el Trabajo y en Campo

- Respetar los horarios de trabajo y participar activamente en las actividades.
- Vestir de manera adecuada y representativa para la organización.
- Mantener una actitud profesional en todo momento.
- Evitar el uso de lenguaje agresivo, despectivo o insultante.
- No consumir sustancias prohibidas durante actividades de la organización.

#### 3.2 Relación con Beneficiarios y la Comunidad

- Fomentar un ambiente seguro y de confianza.
- Actuar con empatía y comprensión ante las necesidades de los beneficiarios.
- Priorizar la seguridad en caso de situaciones de riesgo.
- No aceptar ni solicitar regalos o favores de los beneficiarios que puedan generar dependencia o conflicto de interés.
- No aprovechar la vulnerabilidad de ninguna persona para beneficio propio.

#### 3.3 Uso de Recursos de la Organización

- Utilizar de manera responsable los bienes y recursos asignados.
- Reportar cualquier daño, pérdida o mal uso de los recursos.
- No utilizar vehículos, equipos o materiales de la organización para fines personales.

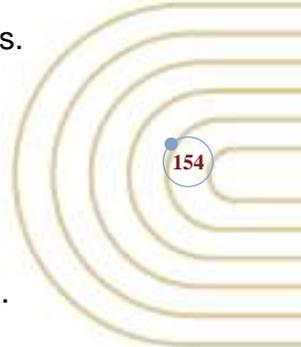
### 4. Seguridad en Campo

- Seguir los protocolos del **Plan de Seguridad y Prevención de Riesgos**.
- Mantener contacto con el equipo de coordinación en todo momento.
- Reportar cualquier incidente o situación de riesgo de inmediato.
- No exponerse voluntariamente a situaciones de peligro.

### 4. Protocolo de Denuncias y Sanciones

#### 4.1 Procedimiento de Reporte

Si un colaborador detecta una conducta que infringe este código, debe:



- 
- 
- 
- 
1. **Informar a su supervisor inmediato** o a la persona encargada de ética en la organización.
2. Presentar un reporte detallado sobre el incidente.
3. Si la denuncia involucra situaciones graves como acoso, violencia o corrupción, **será escalada a la Junta Directiva**.
4. Se garantizará **confidencialidad y protección** para quien realice la denuncia.

155

#### 4.2 Tipos de Sanciones

Dependiendo de la gravedad de la falta, las sanciones pueden incluir:

- ◆ **Amonestación verbal o escrita.**
- ◆ **Suspensión temporal de actividades.**
- ◆ **Terminación de la relación con la organización.**
- ◆ **Acciones legales en casos de delitos graves.**

#### 5. Compromiso de Cumplimiento

Todos los integrantes de *Evolución Fundamental A.C.* deberán firmar el siguiente compromiso:

Yo, \_\_\_\_\_, he leído y comprendido el Código de Ética y Conducta de la organización. Me comprometo a cumplir con sus principios y normas, sabiendo que cualquier incumplimiento puede derivar en sanciones.

 **Firma:** \_\_\_\_\_

 **Fecha:** \_\_\_\_\_

- ◆ **Anexos**

#### Glosario de términos

**Acoso laboral:** Son los actos o comportamientos, en el entorno de trabajo o con motivo de este, con independencia de la relación jerárquica de las personas involucradas, que atentan contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las personas.

**Conflicto de interés:** El artículo 3 de la fracción VI, de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, lo define como la posible afectación del



desempeño imparcial y objetivo de las funciones de las personas servidoras públicas debido a intereses personales, familiares o de negocios.

**Corrupción:** De acuerdo con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, así como con el Código de Ética de la Administración Pública Federal, la corrupción es el abuso de cualquier posición de poder, público o privado, con el objetivo de generar un beneficio indebido a costa del bienestar colectivo o individual. En términos más simples, la corrupción se asocia con la utilización de un cargo público o privado para lograr un beneficio, ya sea para uno mismo o para terceros.

**Discriminación:** Es la conducta social llevada a cabo por individuos, instituciones, organizaciones o cualquier actor social, que produce y reproduce por acción u omisión, desigualdades de tipo económico, social, laboral, afectivo o político en contra de cierto tipo de individuos, grupos humanos o instituciones.

**Transparencia:** Se define como la obligación de los organismos garantes de dar publicidad a las deliberaciones y actos relacionados con sus atribuciones, así como dar acceso a la información que generen. La transparencia comprende el derecho de acceso a la información, la transparencia proactiva, la rendición de cuentas y las medidas anticorrupción. También constituye una serie de instrumentos y prácticas de gestión orientados a asegurar la apertura de procesos.

**Violencia:** Es el uso intencional de la fuerza física o el poder contra una persona, un grupo o comunidad y que tiene como resultado un daño psicológico, lesiones, muerte, privación de la libertad e incluso la muerte.

### **Lista de contactos para denuncias y apoyo**

911

Fiscalía

Línea ciudadana FICOSEC

### **Ejemplos de casos y cómo abordarlos**

#### **1. Conflicto de interés**

**Ejemplo de caso:**





Un trabajador encargado del reclutamiento para nuevos puestos en la asociación quiere contratar a un familiar cercano, sin consultar al comité de selección, ni revisar otras postulaciones.

**Como abordarlo:**

Identificar el conflicto que en este caso radica en el interés personal de dicho trabajador.

Aplicar las normas de transparencias apoyándose en el reglamento de contratación, pues los puestos deben ser cubiertos mediante convocatorias abiertas y evaluaciones imparciales

Evitar el conflicto de interés: Para ello el trabajador debe declarar su relación con la persona que desea contratar y actuar imparcialmente en el proceso de selección.

## 2. Discriminación

**Ejemplo de caso:**



Un trabajador con discapacidad auditiva, contratado recientemente, que cuenta con excelentes habilidades para desarrollar sus labores enfrenta actitudes discriminatorias por parte de un compañero. El trabajador afectado ha hablado varias veces con el que comete el acto discriminatorio y no se soluciona el conflicto.

**Como abordarlo:**

Denunciar el acto ante las autoridades de la organización

Las autoridades deben tomar las medidas correspondientes con la persona que comete el acto de discriminación, aplicando la sanción correspondiente al grado de la falta cometida.

Realizar talleres y capacitaciones en la organización para abordar temas de discriminación y la inclusión.

## 3. Acoso laboral

**Ejemplo:**

Una empleada de la organización desde hace meses ha sido víctima de acoso laboral por parte de su jefe directo, quien constantemente la humilla en público, desvaloriza su trabajo y la sobrecarga con tareas que no están dentro de sus responsabilidades. La trabajadora en varias ocasiones ha hablado con su jefe, pero no se soluciona el problema.





### Como abordarlo:

Denunciar el caso ante los superiores de la organización, para que se tomen medidas con el que comete el abuso y se implementen acciones de protección y prevención del acoso.

La organización también debe establecer protocolos de prevención para evitar futuras situaciones de acoso.

Se deben impartir talleres para capacitar a los miembros de la organización en temas de acoso y violencia.

158

## 6. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



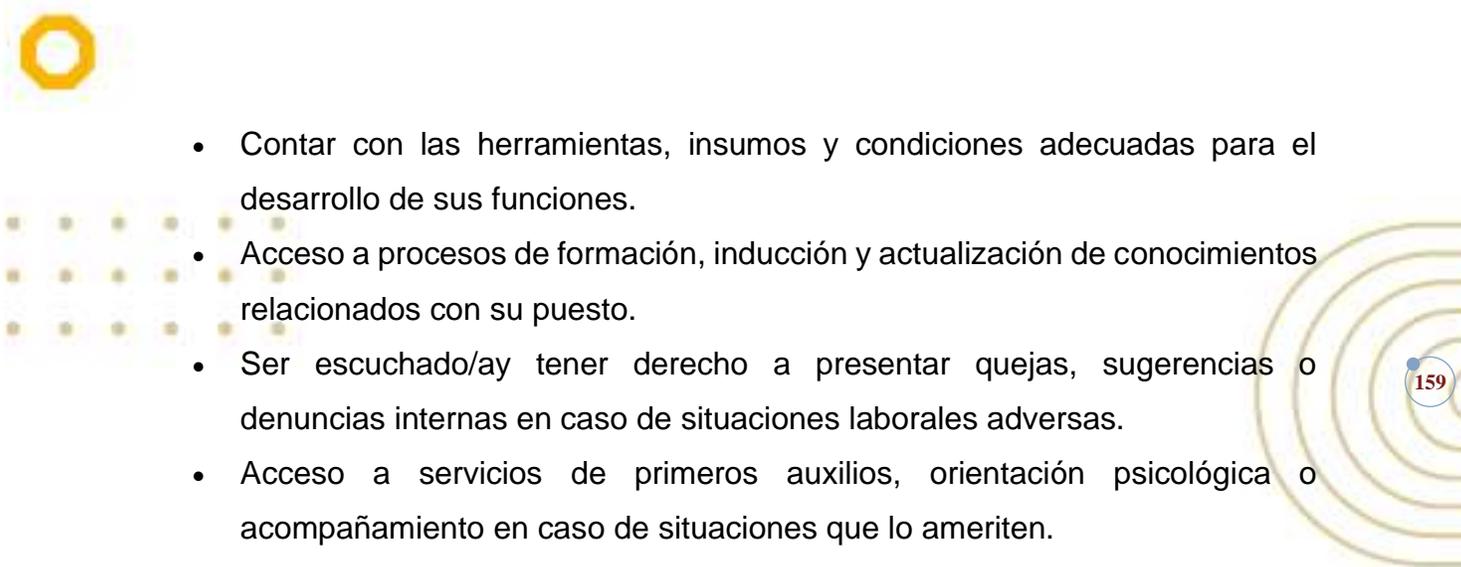
### 1. Propósito del reglamento

El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene como objetivo establecer los lineamientos, derechos y obligaciones que rigen la relación laboral entre la Asociación Civil (en adelante, *la Organización*) y sus colaboradores/as, promoviendo un ambiente laboral respetuoso, eficiente, seguro y en concordancia con los principios de ética, legalidad y derechos humanos.

### 2. Derechos de las y los trabajadores

Todo el personal contratado o vinculado bajo cualquier modalidad con la Organización tiene derecho a:

- Un entorno laboral libre de violencia, acoso o discriminación por género, orientación sexual, religión, edad, raza, condición social o cualquier otra condición.
- Un trato digno, respetuoso y profesional por parte del equipo, superiores jerárquicos y personas beneficiarias.
- Recibir el pago justo y puntual por su trabajo, conforme al contrato establecido.

- 
- Contar con las herramientas, insumos y condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones.
  - Acceso a procesos de formación, inducción y actualización de conocimientos relacionados con su puesto.
  - Ser escuchado/ay tener derecho a presentar quejas, sugerencias o denuncias internas en caso de situaciones laborales adversas.
  - Acceso a servicios de primeros auxilios, orientación psicológica o acompañamiento en caso de situaciones que lo ameriten.
  - Contar con protección y respaldo institucional en caso de situaciones de riesgo durante el trabajo de campo, siempre que se hayan seguido los protocolos establecidos.
- 



### 3. Obligaciones de las y los trabajadores

Todas las personas colaboradoras están obligadas a:

- Cumplir con responsabilidad y puntualidad en sus funciones asignadas.
  - Respetar el horario y días laborales establecidos, salvo casos excepcionales autorizados.
  - Resguardar y proteger la confidencialidad de la información institucional, así como la de los beneficiarios/as.
  - Portar, cuando se requiera, la credencial institucional y representar a la Organización con ética y profesionalismo.
  - Informar a su superior directo cualquier situación que pueda afectar el desarrollo del trabajo.
  - Abstenerse de realizar conductas que vulneren los derechos de niñas, niños, adolescentes o compañeros/as de trabajo.
  - Acatar los protocolos internos de seguridad, comunicación y protección de datos.
  - No hacer mal uso de los recursos, espacios o bienes de la Organización.
-



#### 4. Horarios y jornada laboral

- La jornada laboral será de **lunes a viernes**, ajustada al perfil y naturaleza del puesto, sin exceder **las 40 horas semanales**, conforme a la legislación vigente.
- Las actividades extraordinarias (eventos, trabajo en campo, visitas comunitarias o capacitaciones fuera del horario habitual) serán previamente notificadas y compensadas con tiempo libre o ajustes en el horario semanal.
- Se contará con al menos **30 minutos de pausa para alimentos** en jornadas laborales que superen las 6 horas continuas.
- Cualquier modificación permanente al horario deberá ser autorizada por la Dirección General.

#### 5. Políticas de permisos y licencias

Permisos con goce de sueldo:

Se podrá solicitar permiso sin descuento en los siguientes casos:

- Citas médicas urgentes o previamente justificadas.
- Diligencias personales impostergables (máximo 1 por mes).
- Trámites escolares relacionados con hijas/os.
- Fallecimiento de familiar en línea directa (hasta 3 días hábiles).
- Eventos institucionales u obligaciones cívicas.

Los permisos deberán solicitarse por escrito (correo electrónico o formato interno) **con al menos 48 horas de anticipación**, salvo casos de emergencia.

Licencias especiales:

La Organización podrá otorgar licencias bajo análisis de cada caso:

- **Licencia por maternidad o paternidad**, conforme a la ley.
- **Licencia por enfermedad grave**, acompañada de justificante médico.
- **Licencia por violencia familiar o situaciones psicosociales de riesgo**, en coordinación con el área de acompañamiento o dirección.

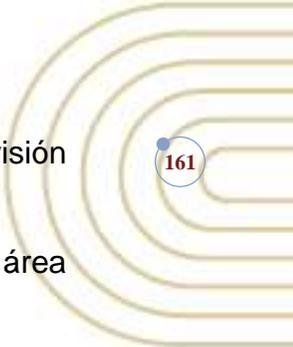


- 
- **Permiso sin goce de sueldo**, por situaciones personales o académicas (previa autorización).



Ausencias injustificadas:

- Tres o más ausencias injustificadas en un mes pueden ser causa de revisión del vínculo laboral.
- En caso de emergencia, se debe informar de inmediato al superior o al área administrativa.



161

---

## 6. Revisión y actualización



Este reglamento podrá ser revisado y actualizado cada año, o cuando existan cambios en las condiciones operativas o legales. Toda modificación será comunicada oficialmente al equipo.

---

## 7. Disposiciones finales

Este reglamento se entrega como parte del proceso de contratación, inducción o formal



## II. PLAN DE PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

**Organización:** Evolución Fundamental

**Período de Implementación:** Enero 2025 Diciembre 2025

**Responsables:**

Antonio Briones González: Director

Adrián Martínez Mendoza: Coordinador de Comunicación.

Alberto Vera Pérez: Desarrollo de Proyectos

Eduardo Arvizo Favela: Procuración de Donativos

Ariana Vega: Desarrollo de Proyectos.

162

### 1. OBJETIVO GENERAL

Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización mediante la creación de una base financiera sólida que permita a la organización planificar y ejecutar sus actividades, ampliar su alcance y maximizar su impacto social.

#### 1.1. Objetivos específicos

- **Diversificación de Fuentes:** Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento (donaciones individuales, subvenciones, patrocinios, eventos, entre otros) para reducir la dependencia de un solo tipo de recurso.
- **Transparencia y Confianza:** Implementar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los fondos, lo que fortalece la credibilidad de la organización ante donantes y aliados.
- **Optimización de Recursos:** Estructurar procesos y herramientas que hagan más eficiente la captación y gestión de recursos, maximizando el retorno de cada inversión en actividades de recaudación.
- **Impacto y Sostenibilidad:** Asegurar que los fondos captados se utilicen de manera eficaz para generar un impacto positivo en los programas y proyectos que cumplen con la misión de la ONG.
- **Fidelización de Donantes:** Establecer estrategias de comunicación y seguimiento que permitan crear relaciones a largo plazo con los donantes, fomentando su compromiso continuo con la causa.





## 2. METAS.

1. Identificar y establecer al menos tres nuevas fuentes de financiamiento en el próximo año.
2. Aumentar en un **30%** los ingresos provenientes de donaciones individuales y empresas.
3. Crear y consolidar alianzas estratégicas con al menos **dos** organismos internacionales y empresas privadas.
4. Desarrollar una estrategia de recaudación de fondos basada en eventos y venta de productos/servicios.
5. Implementar un mecanismo de monitoreo y evaluación para asegurar la efectividad de la estrategia de financiamiento.

## 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ESTRATEGIAS

### 3.1. Subvenciones y Financiamiento Público

Se fortalecerá la participación en convocatorias de financiamiento gubernamental y organismos internacionales, asegurando la alineación con la misión y programas de la organización.

- a) Convocatorias de FICOSEC.
- b) Convocatorias de FECHAC.
- c) Convocatorias Gobierno Municipal.
- d) Convocatoria Gobierno del Estado.
- e) Convocatorias Gobierno Federal.
- f) Convocatorias UNICEF.
- g) Convocatorias BID.

### 3.2. Alianzas con Empresas y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Se buscarán acuerdos con empresas privadas interesadas en programas de impacto social, brindando oportunidades de colaboración y patrocinios.

1. Redondeo SMART.
2. Redondeo SORIANA.



3. Redondeo OXXO
4. Monte de Piedad.

### 3.3. Donaciones Individuales

Se establecerá un programa de donantes recurrentes, promoviendo el apoyo continuo a través de campañas de sensibilización y difusión.

- a) Visitar 20 empresarios al mes.
- b) Procurar donativos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- c) Trabajar en 2 vías: una visitando personas clave y otra visitando empresas.

### 3.4. Eventos y Campañas de Recaudación

Se realizarán eventos culturales, deportivos y artísticos para la captación de fondos, alineados con los valores de la organización.

- a) Realizar Subasta Anual de Procuración de Fondos.
- b) Realizar Cena de Resultados Anuales con dos Objetivos 1 Informar y Transparentar Gastos y 2 Procurar Fondos.
- c) Realizar Concierto Anual de Procuración de Fondos.

### 3.5. Servicios y Productos Sociales

Se evaluará la posibilidad de ofrecer servicios o productos relacionados con la misión de la organización, como talleres formativos o material educativo.

- a) Realizar Conferencias o talleres de mediación de conflictos con cobro.
- b) Capacitación en identificación y mediación de conflictos en el ambiente Laboral.
- c) Ofertar Talleres Artísticos para Personas, Escuelas y Empresas.

Fuente de Financiamiento	Estrategia	Acciones concretas	Responsables	Plazo
Subvenciones y fondos gubernamentales	Identificar convocatorias alineadas con la misión de la organización.	- Mapear oportunidades de financiamiento. - Postular al menos 4 convocatorias anuales aparte de las que están en curso.	Equipo de procuración de fondos.	Trimestral
FICOSEC Y FECHAC	Desarrollar proyecto del barrio a la comunidad y presentar a FICOSEC Y FECHAC anualmente para continuidad del proyecto.	Adaptar el proyecto del barrio a la comunidad para los contextos y retos de la comunidad.	Alberto Vera Pérez	Anual.

Fuente de Financiamiento	Estrategia	Acciones concretas	Responsables	Plazo
FICOSEC Y FECHAC	Desarrollar el proyecto yo sigo anualmente para continuidad del proyecto	Adaptar el proyecto yo sigo para retos nuevas y existentes de las comunidades donde se implemente.	Ariana Vega	Anual
APLICAR A DONATIVOS	Identificar y aplicar a programas de redondeos locales para captar fondos	Ver requisitos y aplicar a redondeo de Oxxo, Soriana, Smart y Monte de Piedad	Alberto Vera	Anual
Donaciones individuales	Campañas de sensibilización y membresías.	Contactar por lo menos 20 empresarios implementar un programa de membresías con incentivos para donantes recurrentes.	Eduardo Arvizo Adrián Martínez	Mensual
Alianzas con empresas	Responsabilidad social empresarial (RSE).	- Diseñar un dossier de patrocinio. - Contactar a <b>10</b> empresas locales para presentar propuestas de colaboración.	Eduardo Arvizo Adrián Martínez	Mensual
Eventos de recaudación	Organización de actividades benéficas.	- Realizar 4 eventos Cena gala y presentación de resultados Subasta de recaudación 2 conciertos de recaudación verano y navidad	Equipo de comunicación y procuración	Anual
Venta de productos/servicios	Desarrollo de un emprendimiento social.	- Implementar la venta de productos (ej. Merchandising, artesanías de beneficiarios). - Ofrecer capacitaciones y consultorías.	Coordinador de proyectos y equipo de emprendimiento	Trimestral

#### 4. INDICADORES DE ÉXITO Y SEGUIMIENTO

Para garantizar el éxito del plan, se implementarán los siguientes mecanismos de evaluación:

- Indicadores de captación de fondos y diversificación de ingresos.
- Análisis trimestral del impacto de cada estrategia.
- Ajustes y mejoras continuas, basadas en los resultados obtenidos.
- Presentación de informes financieros a la junta directiva y socios estratégicos.

Indicador	Meta	Herramienta de Evaluación	Frecuencia de Medición
Monto total de nuevos fondos obtenidos	Aumentar un <b>30%</b> los ingresos actuales	Informes financieros y contables	Anual



Indicador	Meta	Herramienta de Evaluación	Frecuencia de Medición
Número de nuevas fuentes de financiamiento obtenidas	Mínimo 2 nuevas fuentes en el año	Registro de fuentes de financiamiento	Trimestral
Número de donantes individuales recurrentes	Captar 100 nuevos donantes Individuales	Base de datos de donantes	Mensual trimestral y semestral
Cantidad de eventos de recaudación organizados	Realizar al menos 4 eventos por año	Informes de eventos y resultados financieros	Anual
Número de alianzas con empresas establecidas	Cerrar al menos 10 acuerdos de colaboración	Registro de convenios y patrocinios	mensual

## 5. MECANISMO DE EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

- 1. Revisión trimestral:** El equipo responsable analizará los avances en la diversificación de fondos y ajustará estrategias si es necesario.
- 2. Reunión semestral de evaluación:** Se realizará un balance de los fondos obtenidos y su impacto en la sostenibilidad de la organización.
- 3. Actualización anual del plan:** Se redefinirán metas y acciones según los resultados obtenidos y las nuevas oportunidades de financiamiento.

## 6. RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN

Nombre	Cargo	Función en el Plan
Antonio Briones González	Director Ejecutivo	Supervisión general y toma de decisiones estratégicas.
Alberto Vera Ariana Vega	Diseño de Proyectos	Búsqueda y gestión de nuevas fuentes de financiamiento.
Eduardo Arvizo	Responsable de Alianzas	Contacto con empresas y patrocinadores.
Adrián Martínez	Equipo de Comunicación	Diseño y ejecución de campañas de donación.
Adrián Martínez	Comité de Eventos	Planificación y ejecución de eventos de recaudación.

## 7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Período: septiembre 2025 a agosto 2026

Acción / Mes	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Actualización del Plan y validación con Dirección	<input checked="" type="checkbox"/>											
Lanzamiento de campaña de donaciones individuales	<input checked="" type="checkbox"/>											
Contacto a 20 empresarios (donativos recurrentes)	<input checked="" type="checkbox"/>											
Aplicación a redondeos (OXXO, SORIANA, SMART, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>											
Postulación a convocatorias gubernamentales e internacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Subasta anual de procuración de fondos				<input checked="" type="checkbox"/>								
Cena anual de resultados (recaudación + rendición de cuentas)			<input checked="" type="checkbox"/>									
Concierto navideño (evento de recaudación)				<input checked="" type="checkbox"/>								
Diseño y lanzamiento de membresías para donantes recurrentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								
Reuniones de seguimiento y evaluación del plan		<input checked="" type="checkbox"/>										
Preparación de informe anual de resultados				<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>

## D. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este apartado D evalúa los resultados del Proyecto comparando la situación de la organización antes y después de la intervención. Se utiliza como referencia el diagnóstico OCA/ODI en formato Excel realizado al inicio y después del proyecto<sup>14</sup>, basándose en los productos generados en la etapa C sobre la implementación del Fortalecimiento.

También se analizan los avances en conocimientos de los integrantes de la organización, comparando los resultados de evaluaciones aplicadas antes y después de la intervención.

Finalmente, el apartado ofrece una valoración general del proceso de intervención, identificando hallazgos clave y formulando recomendaciones.

### 1. 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 3 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 3 Ejes, PLANEACIÓN Y LIDERAZGO, GESTIÓN DE PROGRAMAS y CAPITAL HUMANO, planteándose la realización de lo siguiente.

#### 1) Eje

<sup>14</sup> Se remiten en formato Digital, aunque se enumeran como Anexo 9 y Anexo 10 en este documento.

## PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

### Dimensión

Cultura Organizacional

### Objetivo

Que el personal de la organización que realiza trabajo en campo en situaciones potencialmente riesgosas cuente con elementos que le brinden mayor seguridad.

### Actividad

Elaborar plan de seguridad.

### Productos

Documento con Plan de Seguridad Integral<sup>15</sup>

### Justificación

Debido a que la organización trabaja en situaciones potencialmente riesgosas para sus colaboradores, como mediar conflictos entre grupos, pandillas o personas jóvenes en contextos violentos, se considera que es estratégico para garantizar la seguridad del trabajo desarrollado, contar con un plan de seguridad integral, que incluya el trabajo en campo, así como un conjunto más amplio de tipos de trabajo y riesgos.

## 2) Eje

## PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

### Dimensión

Estructura organizacional y mejora continua

### Objetivo

Que la organización cuente con un manual que defina con claridad las maneras en que se estructura y las funciones y perfiles de todas las personas colaboradoras, incluyendo voluntarias.

### Actividad

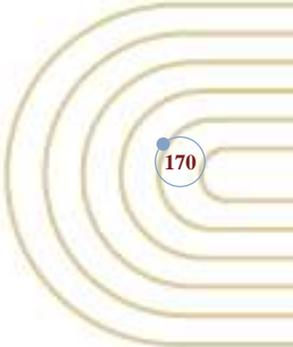
Revisión y actualización o elaboración de manual y organigrama

<sup>15</sup> Cabe resaltar que este documento también fue incluido, por su pertinencia, en el apartado de Políticas de Seguridad, contenido en el Producto 2 (Manual Organizacional).



## Productos

Manual organizacional y organigramas actualizados, cuyos contenidos serán los siguientes:

- 
1. Introducción
    - 1.1. Propósito del Manual
    - 1.2. Alcance
  2. Misión, Visión y Valores
    - 2.1. Misión
    - 2.2. Visión
    - 2.3. Valores Organizacionales
  3. Estructura Organizacional
    - 3.1. Organigrama General
    - 3.2. Descripción de Áreas o Departamentos
  4. Funciones y Responsabilidades
    - 4.1. Alta Dirección
    - 4.2. Gerencias, Direcciones o Coordinaciones
    - 4.3. Personal Operativo
  5. Políticas Generales de la Organización
    - 5.1. Políticas de Recursos Humanos
    - 5.2. Políticas de Calidad
    - 5.3. Políticas de Responsabilidad Social
  6. Códigos de Ética y Conducta
    - 6.1. Principios Éticos
    - 6.2. Normas de Conducta
    - 6.3. Sanciones y Medidas Disciplinarias
  7. Reglamento Interno de Trabajo
    - 7.1. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores
    - 7.2. Horarios y Jornada Laboral
    - 7.3. Políticas de Permisos y Licencias
  8. Seguridad
    - 8.1. Plan de Seguridad
- 



## 8.2. Prevención de Riesgos Laborales

### **Justificación**



Contar con un documento institucional que delimite con claridad los perfiles y funciones de las y los colaboradores, los procesos fundamentales y sus responsables de ejecución.

### **3) Eje**

#### **GESTIÓN DE PROGRAMAS**

##### **Dimensión**

Procuración y diversificación de fondos

##### **Objetivo**



Ayudar a que la organización cuente permanentemente con las fuentes de financiamiento suficientes para llevar a cabo sus proyectos y alcanzar sus objetivos.

##### **Actividad**

Desarrollo de un plan de procuración y diversificación de fondos que cuente con mecanismos de evaluación para su actualización periódica.

##### **Productos**

Plan de procuración de fondos.

##### **Justificación**

La organización contará con un documento que incluya las tareas y estrategias para captar y generar fondos, los responsables de cada actividad y un cronograma para su realización. Un plan de procuración de fondos que priorice actividades y fuentes que ofrezcan las mayores posibilidades de obtener recursos.

El plan de procuración de fondos también contemplará fuentes de autofinanciamiento, esto es, actividades para obtener ganancias y garantizar la sustentabilidad de la organización. Para las organizaciones está permitido obtener ganancias siempre y cuando éstas sean utilizadas para el cumplimiento de su misión.



#### 4) Eje

CAPITAL HUMANO

##### Dimensión

Reclutamiento

##### Objetivo

Que la organización cuente con un documento que contenga una política de reclutamiento y selección de personal, así como lineamientos para el traspaso de responsabilidades en caso de contar con un puesto vacante.

##### Actividad

Elaboración de documento.

##### Productos

Política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades.<sup>16</sup>

##### Justificación

La organización no contaba con un documento que establezca los pasos, mecanismos y criterios para llevar a cabo procedimientos de reclutamiento, contratación y distribución de responsabilidades en caso de vacantes.

En consecuencia, al reevaluar la situación de la organización utilizando la herramienta mencionada después de haber realizado la intervención, se observaron los siguientes cambios por Eje:

#### PLANEACIÓN Y LIDERAZGO

A través del proceso de fortalecimiento, este Eje tuvo un incremento en el puntaje ponderado de 2.7 a 3 puntos, lo que representa un aumento porcentual del 66% al 75%. Este cambio es significativo, particularmente en la Dimensión de Cultura Organizacional, que pasó de un 25% antes de la intervención a un 83%.

#### RESULTADOS

PRE	POST
-----	------

<sup>16</sup> Cabe resaltar que este documento también fue incluido, por su pertinencia, en el apartado de Políticas de Recursos Humanos, contenido en el Producto 2 (Manual Organizacional).





Estrategia y planes operativos	2.5	61%	2.5	63%
Cultura organizacional	1.0	25%	3.3	83%
Estructura organizacional y mejora continua	3.1	78%	3.5	88%
Liderazgo y Gobernanza	3.2	79%	3.2	79%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>2.7</b>	<b>66%</b>	<b>3.0</b>	<b>75%</b>



De manera particular, las siguientes variables son las que modificaron su puntaje a partir del desarrollo de los productos emanados del proceso de fortalecimiento:

### 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	75%	100%	Se actualizó la Misión, Visión y Valores

### DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
Se promueve el cuidado a la seguridad de las personas colaboradoras	25%	100%	Se elaboró un Plan de Seguridad para promover el cuidado y la salud de las personas colaboradoras
Se promueve, formaliza y materializa la mejora de la calidad de vida de las personas (salud, cuidados, flexibilidad de	50%	75%	Como parte del Manual organizacional, se elaboraron políticas de recursos humanos y de seguridad y salud que pueden impactar en mejorar algunos aspectos de la calidad de vida de las personas colaboradoras



Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
horarios, trabajo en casa, entre otros)			
Se promueve la conservación de los recursos materiales de la organización	25%	75%	Se incluyeron apartados en el Código de conducta que forma parte del manual organizacional, relativos a la conservación y uso razonable de los materiales de la organización, asimismo, en la política de traspaso se incluye información acerca de la conservación de materiales y recursos de la organización, faltaría la elaboración de protocolos específicos del manejo de recursos y bienes materiales para alcanzar el 100%
Existencia de mecanismos para identificar y adaptarse a cambios en el ambiente interno y externo	0%	75%	Las políticas de traspaso de responsabilidades elaboradas significan un mecanismo para identificar y adaptarse a cambios en el ambiente interno, las políticas de seguridad sirven para identificar riesgos y posibles impactos externos, falta observar el nivel de aplicación de estos mecanismos de reciente creación

### DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA CONTINUA

Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
La estructura de la organización está alineada con la planeación estratégica y las expectativas organizacionales	50%	75%	Se elaboró un apartado completo de estructura organizacional, alineado a las expectativas organizacionales, no obstante, falta personal





Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
			para cubrir de manera ideal todas las áreas

## GESTIÓN DE PROGRAMAS

Aunque solo se registró impacto en una dimensión de este eje, específicamente en la variable relacionada con la existencia de un Plan de Procuración de Fondos, el progreso fue significativo. Esto se reflejó en el cambio de semaforización de color naranja a amarillo, con una mejora porcentual del 47% al 62%.



### RESULTADOS

	PRE		POST	
Vinculación y rendición de cuentas	4.0	100%	4.0	100%
Impacto social	1.6	40%	1.6	40%
Transparencia	3.1	78%	3.1	78%
Procuración y diversificación de fondos	0.9	23%	0.9	53%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>1.9</b>	<b>47%</b>	<b>2.5</b>	<b>62%</b>

## DIMENSIÓN PROCURACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FONDOS

Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
Existencia de un plan de procuración de fondos que se evalúe y actualice periódicamente	0%	100%	Se elaboró un Plan de procuración y diversificación de fondos diseñado para implementarse de manera inmediata y para evaluarse y actualizarse anualmente





## CAPITAL HUMANO

Se identificaron dos dimensiones dentro de este Eje que evidenciaron avances significativos como resultado del proceso de fortalecimiento: Políticas y Manuales, cuyo cumplimiento aumentó del 8% al 53%, y Reclutamiento, que pasó del 58% al 88% tras la intervención.

RESULTADOS	PRE		POST	
	Políticas y manuales	0.3	8%	2.1
Gestión de recursos humanos	2.1	51%	2.1	51%
Reclutamiento	2.3	58%	3.5	88%
Capacitación	0.4	10%	0.4	10%
<b>Puntaje Ponderado</b>	<b>1.3</b>	<b>31%</b>	<b>1.9</b>	<b>46%</b>

## DIMENSIÓN POLÍTICAS Y MANUALES

Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
Se cuenta con un código de conducta o una política específica para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización	0%	100%	Se elaboró un Código de conducta y ética que forma parte del Manual Organizacional
Se supervisa el cumplimiento del código de conducta	0%	0%	Al ser de nueva creación aún está pendiente la aplicación y supervisión del Código de conducta
Existen lineamientos o acciones documentadas para garantizar la calidad en la atención, el trato	25%	75%	Se elaboraron políticas de calidad como parte del Manual organizacional y contienen medidas para garantizar la calidad en la atención, el trato igualitario y no discriminatorio a la



Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
igualitario y no discriminatorio a la población objetivo			población objetivo, está pendiente la aplicación de estas políticas de reciente creación

## DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO

Variables	Valores obtenidos en el diagnóstico inicial	Valores obtenidos luego de la intervención	Observaciones
Se cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva de género	0%	100%	Se elaboró una política de reclutamiento y selección de personal con perspectiva de género
Se establecen políticas de transparencia en el proceso de selección de aspirantes	0%	75%	En la política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades se establecen políticas de transparencia en el proceso de selección a aspirantes
Existen procedimientos o políticas para la selección y gestión de pasantes, voluntarios y servicio social	75%	100%	En la política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades se establecen políticas para la selección y gestión de pasantes, voluntarios y servicio social
Se han definido procedimientos para cubrir las responsabilidades de una persona que deja un puesto vacante	0%	100%	Para ello se elaboró el documento de política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades

## 2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PRE Y POST DE CONOCIMIENTOS EN TEMAS DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE PERSONAL DE EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL

Los instrumentos pre y post de evaluación de conocimientos aplicado al personal de Evolución Fundamental se vincularon directamente con los temas del proyecto de fortalecimiento, a saber:

- a) Manual Organizacional
- b) Plan de Procuración y diversificación de fondos
- c) Políticas de Seguridad
- d) Códigos de Conducta
- e) Políticas de reclutamiento y traspaso de responsabilidades

El Pre fue aplicado en la sesión del Taller llevado a cabo en la Ciudad de Chihuahua, de fecha 11 de febrero de 2025, y el post fue aplicado en línea, en tiempo real, en abril de 2025 a cada una de las 3 personas colaboradoras de Evolución Fundamental 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 Evolución Fundamental antes de la intervención fue de 65/100 puntos. En tanto que al final de la intervención el promedio fue de 86/100.

Para mayor detalle, ver los pre y post contenidos en el Anexo 11 Instrumentos Pre y post intervención, aplicados a colaboradores de Evolución Fundamental.

## 3. VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL





El proceso de fortalecimiento organizacional implementado con *Evolución Fundamental A.C.* representa un avance significativo en la consolidación de sus capacidades institucionales, operativas y estratégicas. A través de un acompañamiento técnico estructurado y participativo, se identificaron áreas clave de mejora, se construyeron herramientas operativas robustas y se generaron insumos valiosos para la toma de decisiones y la sostenibilidad de la organización.

Entre los **logros principales** del proceso destacan:

- 
- La **elaboración e implementación de un Manual Organizacional** con estructura funcional clara, descripción de puestos, políticas de recursos humanos, reglamento interno, códigos de ética y planes de seguridad.
  - La **construcción de un Plan de Procuración de Fondos** con estrategias diversificadas y enfoque en sostenibilidad financiera.
  - El fortalecimiento de las capacidades de planeación, liderazgo, gobernanza, rendición de cuentas y transparencia.

Sin embargo, el proceso también **evidenció retos estructurales relevantes** que la organización deberá seguir atendiendo para alcanzar una madurez institucional más robusta, entre ellos:

- La **ausencia inicial de un plan estratégico formal** y de una cultura organizacional plenamente institucionalizada.
- **Capacidades limitadas en gestión de capital humano, género e inclusión**, así como en sistematización de aprendizajes organizacionales.
- La necesidad de **profundizar la eficiencia operativa y financiera** mediante una mejor articulación entre planes, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

La comparación entre las evaluaciones diagnósticas iniciales y finales mediante las herramientas OCA y ODI mostró mejoras notables en áreas como procesos internos, liderazgo y gobernanza, así como en gestión de recursos, pero también



dejó claro que la organización aún enfrenta desafíos en cuanto a desempeño programático, pertinencia, y sostenibilidad a largo plazo.



#### 4. RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD Y MEJORA CONTINUA

Con base en los hallazgos del proceso de fortalecimiento y la evaluación institucional final, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas para que *Evolución Fundamental* consolide su desarrollo organizacional y asegure un crecimiento sostenible:



##### 1. Elaboración de un Plan Estratégico Institucional

Diseñar un plan estratégico con horizonte de al menos tres años, que incluya:

- Objetivos institucionales medibles.
- Líneas de acción programáticas claras.
- Indicadores de impacto y resultado.
- Estrategias de articulación con políticas públicas y agendas sociales.

Este plan debe ser construido de forma participativa, con la validación del Consejo Directivo, el equipo técnico y actores aliados clave.

##### 2. Institucionalización de procesos y cultura organizacional

- Socializar ampliamente el Manual Organizacional con todo el personal y capacitar en su aplicación.
- Establecer mecanismos periódicos de revisión y actualización de políticas internas.

- Fomentar espacios de diálogo institucional que refuercen los valores organizacionales, la ética, el enfoque de derechos y la corresponsabilidad.

### 3. Fortalecimiento del área de Recursos Humanos

- Implementar un sistema formal de gestión de desempeño con indicadores individuales y de equipo.
- Invertir en procesos de formación continua (liderazgo, enfoque de género, contención emocional, etc.).
- Establecer políticas de bienestar y autocuidado del personal, especialmente en áreas de atención directa.

### 4. Profundización de capacidades en género, inclusión y diversidad

- Incorporar una política de equidad de género e inclusión.
- Revisar materiales, metodologías y enfoques desde una perspectiva interseccional.
- Capacitar al personal en prevención de violencias, discriminación y sesgos estructurales.

### 5. Fortalecimiento de la gestión financiera y la sostenibilidad

- Diversificar las fuentes de financiamiento mediante la implementación del Plan de Procuración de Fondos.
- Establecer un comité financiero con participación del Consejo Directivo.
- Fortalecer el vínculo entre planificación programática y presupuestación, asegurando el uso eficiente de recursos.

### 6. Desarrollo de capacidades de sistematización y evaluación

- Diseñar una política de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) que permita medir el impacto de los programas.



- Sistematizar las buenas prácticas y aprendizajes de las intervenciones comunitarias.
- Establecer informes semestrales de gestión programática y administrativa.

## 7. Revisión y fortalecimiento del modelo de gobernanza

- Formalizar las funciones del Consejo Técnico Asesor como órgano de consulta permanente.
- Establecer un reglamento interno del Consejo Directivo que regule su funcionamiento y su relación con la Dirección General.
- Incluir nuevos perfiles en el Consejo que aporten desde sectores clave: juventud, salud, finanzas sociales, entre otros.

## 8. Alianzas estratégicas y posicionamiento institucional

- Diseñar una estrategia de comunicación institucional orientada a la incidencia pública y posicionamiento territorial.
- Participar activamente en redes de OSC, plataformas de incidencia y foros temáticos.
- Construir alianzas con universidades, empresas responsables y organismos internacionales.



## ANEXO 1 INFORMES DE TRABAJO EN CAMPO

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 a Evolución Fundamental A.C., se realizó un trabajo en campo por parte del equipo consultor consistente en lo siguiente.

Del 27 al 29 de noviembre de 2024 viajaron 3 consultores: Mario Yadín Zermeño Núñez, Martha Fabiola Zermeño Núñez y Sofía Deveaux Durán, de la Ciudad de México a Cd. Juárez, Chihuahua, donde se llevaron a cabo con el equipo directivo y operativo de Evolución Fundamental 2 sesiones de 5 horas cada una, la primera el día 28, de 9 a 14 horas y la segunda el día 29, también de 9 a 14 horas.

El día 28 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.

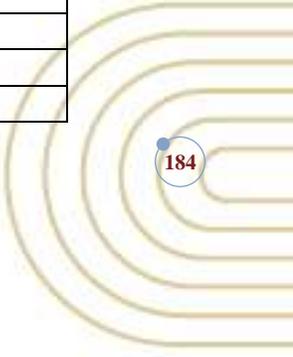
El día 31, se desarrolló la segunda sesión donde se abordaron las dimensiones restantes de la herramienta OCA: Capital humano, Monitoreo y evaluación y Gestión de Recursos; así como la herramienta Índice de Desempeño Organizacional (OPI).

Por parte de Evolución Fundamental participaron en las sesiones, las siguientes personas:

Puesto	Nombre
Director	Antonio Briones González
Coord. Chihuahua	Arianna Vega
Coordinadora de monitoreo técnico	Cinthia González
Coordinador de Psicología	Carlos Alberto de la Garza
Monitoreo financiero	Azucena Anaya



Vinculación y comunicación	Adrián Martínez
Supervisor de zona	Ricardo Bencomo
Supervisora de zona	Kenia Ayala
Supervisor de zona	Gerardo Piña
Supervisor de zona	Alejandro González



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

Carpeta	Documento
<b>1. Planeación y liderazgo</b>	
1.1. Estrategia y planes operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Misión, Visión y Valores</li> <li>· Plan estratégico</li> <li>· Plan operativo anual</li> <li>· Matriz de indicadores</li> </ul>
1.2. Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan de seguridad para el trabajo en campo.</li> <li>· Documento que contenga medidas para mejorar la calidad de vida de las personas, como políticas de cuidados, flexibilización de horarios, trabajo desde casa, entre otros.</li> </ul>
1.3. Estructura organizacional y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Documento con estrategias de mejora continua</li> </ul>
1.4. Liderazgo y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Documento que establezca cómo se conforma el consejo, cuáles son las funciones de cada miembro y cada cuanto se llevan a cabo las asambleas</li> </ul>
<b>2. Gestión de programas</b>	

2.1. Vinculación y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Informes a financiadores que contengan los resultados de los proyectos y el manejo de recursos</li> <li>· Ejemplo de cómo se comunica a la población objetivo los resultados y hallazgos de los proyectos</li> <li>· Mecanismos documentados para contar con retroalimentación de la ciudadanía sobre los programas y servicios de la organización</li> </ul>
2.2. Impacto social	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Documento o evidencia de la participación de la OSC en redes</li> </ul>
<b>3. Procesos internos</b>	
3.1. Procesos fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Manual de procesos: Documento que detalla los procedimientos organizacionales (<b>distintos a los procedimientos de los proyectos</b>), que normalmente incluye: etapas de procesos, tiempos programados para cada etapa, responsables de los procesos, diagramas de flujo y criterios de cumplimiento.</li> </ul>
3.2. Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Matriz de indicadores</li> </ul>
3.3. Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Documento con metas de calidad o comparativos de otras buenas prácticas que sirvan de referencia a la organización</li> </ul>

<b>5. Capital humano</b>	
5.1. Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con política de administración de personal: Conjunto de reglas y lineamientos referentes al reclutamiento de personal/practicantes/voluntarios, el sistema de pagos, los horarios laborales, las vacaciones y ausencias, los estímulos salariales y no salariales, las acciones afirmativas, la cantidad de horas laborables, la renovación de contratos, entre otros.</li> </ul>
5.2. Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplo de convocatoria</li> <li>Procedimiento para gestión de pasantes o voluntarios/as</li> </ul>

### ANEXO 3 LISTADO DE INFORMACIÓN REMITIDA POR EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL PARA VALORAR SU SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SUS CAPACIDADES Y DESEMPEÑO

1. Presentación con Guía de Modelo de Intervención
2. Manual de Operaciones
3. Manual de Procedimientos
4. Modelo de Intervención
5. Presentación con Modelo de Procesos
6. Plan de Comunicación

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



## ANEXO 5 REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Para la realización de los talleres de fortalecimiento para la implementación del Plan de Trabajo, viajaron 2 personas de parte de EPADEQ, de la Ciudad de México a Ciudad Juárez, Chihuahua, del 10 de febrero del 2025 al 13 de febrero del 2025: Mario Yadín Zermeño Núñez y Martha Fabiola Zermeño Núñez.

Los días 10, 11 y 12 de Febrero, se llevaron a cabo sesiones de 6 horas cada día, donde se capacitó al personal de Evolución en la importancia y elaboración de los productos definidos en el Plan de Trabajo:

- a) Manual Organizacional
- b) Códigos de conducta
- c) Políticas de reclutamiento y traspaso de responsabilidades
- d) Plan de procuración de fondos
- e) Plan de seguridad

Para mayor detalle, observar Anexo 2, cartas descriptivas.

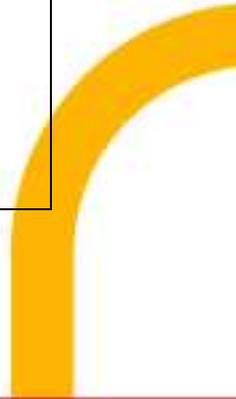
Por parte de Evolución Fundamental participaron en las sesiones, las siguientes personas:

Puesto	Nombre
Director	Antonio Briones González
Coord. Chihuahua	Arianna Vega
Coordinadora de monitoreo técnico	Cinthia González
Coordinador de Psicología	Carlos Alberto de la Garza
Monitoreo financiero	Azucena Anaya
Vinculación y comunicación	Adrián Martínez

A continuación, se presentan las cartas que describen el trabajo realizado en cada una de estas sesiones participativas:

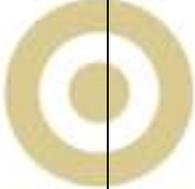


<b>TALLER</b>		<b>TALLER 1. Elaboración de un Manual Organizacional Participativo para Evolución Fundamental A.C.</b>		
<b>ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO</b>		El taller se desarrollará bajo una metodología participativa, siguiendo el principio de construcción colectiva. Esto se logrará recurriendo a la experiencia de los y las participantes, con objeto de generar reflexión, sensibilización y entendimiento común de los conceptos presentados.		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		Acompañar a las y los colaboradores de Evolución Fundamental en la creación de un manual organizacional que refleje la misión, visión, valores y las políticas internas de la organización, fomentando un sentido de pertenencia y claridad en los roles y responsabilidades.		
<b>Objetivos específicos</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar un espacio colaborativo para definir y documentar los elementos clave del manual organizacional.</li> <li>2. Promover la comprensión colectiva de los valores, políticas y normativas internas de la organización.</li> <li>3. Identificar áreas de mejora y generar consensos sobre las políticas y prácticas organizacionales.</li> <li>4. Elaborar un borrador estructurado del manual organizacional con los siguientes apartados principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Misión, Visión y Valores</li> <li>• Estructura Organizacional</li> </ul> </li> </ol>		
<b>PARTICIPANTES</b>		Colaboradores/as y personal directivo y del consejo o patronato de Evolución Fundamental A.C.		
<b>FECHA</b>		10 de febrero de 2025		
<b>HORARIO</b>		Duración: 6 horas		
<b>LUGAR</b>		Ciudad Juárez, Chihuahua		
<b>CONDICIONES DE ESPACIO</b>		Posibilidades para trabajar en diferentes modalidades (mesas y sillas que se puedan mover) Iluminación suficiente para escribir y leer Espacio para proyectar presentación en PPT Servicio de café		
<b>Tema o Bloque</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DINÁMICA</b>	<b>MATERIALES Y EQUIPO</b>	<b>Tiempo</b>
Introducción al Taller	Romper el hielo, fomentar la participación y alinear expectativas del taller.	<b>Presentación y rompe hielos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de los y las facilitadoras.</li> <li>2. Presentación de participantes mediante dinámica rompehielos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Puesto</li> <li>• ¿Qué color refleja el estado de ánimo con el que estoy hoy?</li> <li>• ¿Qué me motiva a estar aquí?</li> </ul> </li> <li>3. Acuerdo de convivencia: 2 minutos La facilitadora presenta los puntos de convivencia y pide acuerdo, desacuerdo y propuestas de participantes para arribar a un acuerdo consensuado.</li> <li>4. Presentación de los objetivos y contenidos del taller: 5 minutos.</li> </ol>	Proyector PPT Lap Top	9-9:20 20 minutos



		5. Preguntas y respuestas sobre los talleres: 3 minutos.		
<b>Propósito y Alcance del Manual</b>	<b>Establecer el propósito y alcance del manual organizacional</b>	<b>Construyamos juntos el "para qué"</b>  <b>Instrucciones de la actividad:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntar al grupo: "<i>¿Por qué necesitamos un manual organizacional?</i>" y registrar las respuestas en una pizarra.</li> <li>2. Pedir a los participantes que, en parejas, redacten una oración que explique el propósito del manual.</li> <li>3. Compartir las propuestas en grupo, fusionar ideas y crear una versión consensuada.</li> <li>4. Presentar en diapositiva el significado de Manual Organizacional.</li> </ol> <b>Resultado esperado:</b> Una declaración clara y alineada sobre el propósito y el alcance del manual.	Pizarra o papelógrafo, marcador, PPT.	9:20-9:50 30 minutos
<b>1. Dinámica inicial: Mapeo participativo de la organización</b>	<b>Identificar las fortalezas, áreas de oportunidad y la percepción que los colaboradores tienen sobre su organización.</b>	<b>Mapeo participativo de la organización</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibujar en el papelógrafo un "mapa organizacional" con círculos en el centro que representen las principales áreas/departamentos de la organización.</li> <li>2. Cada participante escribirá en notas adhesivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fortalezas (color verde).</li> <li>o Áreas de mejora (color rojo).</li> </ul> </li> <li>3. Pegarán las notas en el mapa según el área correspondiente.</li> <li>4. Discusión grupal para identificar patrones y priorizar temas clave.</li> </ol> <b>Resultado esperado:</b> Un panorama visual de cómo perciben la organización y sus necesidades.	Papelógrafos o pizarras grandes, marcadores de colores, notas adhesivas.	9:50-10:20 30 minutos
<b>Actualización de la Misión, Visión y Valores Organizacionales</b>	<b>Actualizar la Misión, Visión y Valores de la organización de manera participativa, asegurando que reflejen su evolución, los aprendizajes adquiridos y los desafíos actuales del contexto en el que opera.</b>	<b>Desarrollo de la Actividad</b> <b>1. Introducción y Contextualización (15 min)</b> <b>Facilitador:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica la importancia de actualizar la Misión, Visión y Valores para mantenerlos alineados con la realidad organizacional y el entorno cambiante.</li> <li>• Presenta un resumen de la versión actual de la Misión, Visión y Valores de la organización, resaltando su papel en la toma de decisiones estratégicas y en la cohesión interna del equipo.</li> <li>• Comparte preguntas guía para la reflexión individual y grupal: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ¿Nuestra misión sigue representando fielmente lo que hacemos y para quién lo hacemos?</li> <li>o ¿Nuestra visión refleja el impacto que queremos lograr a futuro?</li> <li>o ¿Nuestros valores siguen alineados con nuestra cultura y acciones diarias?</li> </ul> </li> </ul>	Versión actual de la Misión, Visión y Valores. Rotafolios, marcadores y notas adhesivas. Plantilla de análisis con preguntas guía. Laptop y proyector.	10:20-11:35 75 minutos

		<p><b>2. Diagnóstico Participativo: ¿Qué cambiar y qué mantener? (20 min)</b>  <b>Actividad en grupos pequeños (4-6 personas)</b></p> <p>1. <b>Análisis Crítico:</b> Cada grupo recibe la versión actual de la Misión, Visión y Valores y un set de preguntas de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué elementos de la misión actual siguen siendo relevantes?</li> <li>○ ¿Qué elementos deberían modificarse o eliminarse?</li> <li>○ ¿Hay algún aspecto nuevo que deba incorporarse?</li> <li>○ ¿Nuestra visión sigue siendo inspiradora y alcanzable a largo plazo?</li> <li>○ ¿Nuestros valores reflejan nuestra identidad organizacional actual y futura?</li> </ul> <p>2. <b>Registro de Observaciones:</b> Los grupos anotan sus hallazgos en un rotafolio o pizarra.</p>		
		<p><b>3. Redacción Colaborativa: Hacia una Nueva Misión, Visión y Valores (25 min)</b>  <b>Plenaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo comparte sus reflexiones y propuestas. El facilitador organiza las ideas en tres categorías:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elementos a mantener.</li> <li>2. Elementos a modificar.</li> <li>3. Nuevas ideas a incorporar.</li> </ol> </li> <li>• Se elabora colectivamente un primer borrador de la nueva Misión, Visión y Valores.</li> <li>• Si hay discrepancias, se facilita una votación rápida o un consenso grupal sobre las formulaciones finales.</li> </ul>		
		<p><b>4. Validación Final y Sigüientes Pasos (15 min)</b>  <b>Facilitador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el borrador final y pregunta:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Nos sentimos representados por esta nueva versión?</li> <li>○ ¿Refleja nuestra identidad y aspiraciones organizacionales?</li> </ul> </li> <li>• Se establecen los siguientes pasos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión final por parte del equipo directivo o comité organizador.</li> <li>○ Comunicación y difusión de la nueva Misión, Visión y Valores a toda la organización.</li> <li>○ Aplicación en materiales institucionales y estrategias operativas.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>RECESO</b>				11:35-11:45 (10 minutos)

<p><b>Estructura organizacional</b></p>	<p><b>Validar y mejorar la estructura organizacional existente, identificando posibles ajustes y definiendo con mayor precisión las funciones y responsabilidades de cada área y rol.</b></p>	<p><b>Revisión y Mejora de la Estructura Organizacional</b>  <b>1. Introducción: Contexto del organigrama actual (10 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propósito:</b> Familiarizar a todos los participantes con el organigrama preliminar y explicar el propósito de revisarlo.</li> <li>• <b>Dinámica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El facilitador presenta el organigrama existente en un formato visual (proyectado o impreso en grande).</li> <li>○ Explica brevemente la estructura, destacando áreas clave, roles y relaciones jerárquicas.</li> <li>○ Preguntas detonadoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿El organigrama refleja la realidad operativa de la organización?</li> <li>▪ ¿Hay roles o áreas poco claras?</li> <li>▪ ¿Se están generando duplicidades o vacíos en las responsabilidades?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Organigrama preliminar en formato visual (proyectado o impreso). Papelógrafos o pizarrones grandes. Tarjetas adhesivas o notas post-it para mover roles/áreas. Marcadores de colores.</p>	<p>11:45-13:15 (90 minutos)</p>
		<p><b>2. Evaluación participativa del organigrama (20 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propósito:</b> Identificar fortalezas, áreas de mejora y ajustes necesarios en el organigrama.</li> <li>• <b>Dinámica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Trabajo en subgrupos (10 min):</b> Los participantes se dividen según su área o departamento. Cada subgrupo analiza las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué hace esta área?</li> <li>▪ ¿Cómo interactúa con otras áreas?</li> <li>▪ ¿Existen roles duplicados o ausentes?</li> </ul> </li> <li>○ <b>Plenaria (10 min):</b> Cada subgrupo presenta sus observaciones y se registran en un papelógrafo las fortalezas y puntos de mejora.</li> </ul> </li> </ul>		
		<p><b>3. Ajustes al organigrama (30 min)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propósito:</b> Incorporar las observaciones y consensuar cambios en la estructura organizacional.</li> <li>• <b>Paso a paso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Revisión guiada (15 min):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los participantes discuten en plenaria los ajustes necesarios,</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		

trabajando directamente sobre el organigrama proyectado o en una versión impresa grande.

- Se utilizan tarjetas adhesivas para mover áreas, roles o relaciones jerárquicas mientras se discuten los cambios.
- **Validación inicial (15 min):**
  - Una vez incorporados los ajustes, el grupo valida si la nueva estructura refleja adecuadamente la operatividad de la organización.

#### 4. Definición de funciones y responsabilidades (25 min)

- **Propósito:** Clarificar las funciones específicas de cada área y rol.
- **Dinámica:**
  - **Trabajo en subgrupos (15 min):** Cada equipo desarrolla un listado breve de funciones y responsabilidades para las áreas/roles que representan. Se sugieren las siguientes preguntas guía:
    - ¿Cuáles son las principales tareas de esta área/rol?
    - ¿Qué decisiones o procesos son su responsabilidad?
    - ¿Qué resultados debe entregar esta área/rol?
  - **Presentación en plenaria (10 min):** Cada subgrupo comparte su listado de funciones. El facilitador toma notas para consolidarlas posteriormente.

#### 5. Cierre y acuerdos (5 min)

- **Propósito:** Definir los próximos pasos y asignar responsables para finalizar el organigrama y la documentación de funciones.
- **Dinámica:**
  - Los participantes acuerdan responsables para:
    - Digitalizar el organigrama revisado.
    - Consolidar las descripciones de funciones y responsabilidades.

		○ Se presentan fechas para finalizar esta documentación.		
--	--	--	--	--

<b>TALLER</b>		<b>TALLER 2 Elaboración de un Manual Organizacional Participativo para Evolución Fundamental A.C.</b>		
<b>ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO</b>		El taller se desarrollará bajo una metodología participativa, siguiendo el principio de construcción colectiva. Esto se logrará recurriendo a la experiencia de los y las participantes, con objeto de generar reflexión, sensibilización y entendimiento común de los conceptos presentados.		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		Acompañar a las y los colaboradores de Evolución Fundamental en la creación de un manual organizacional que refleje la misión, visión, valores y las políticas internas de la organización, fomentando un sentido de pertenencia y claridad en los roles y responsabilidades.		
<b>Objetivos específicos</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Facilitar un espacio colaborativo para definir y documentar los elementos clave del manual organizacional.</li> <li>6. Promover la comprensión colectiva de los valores, políticas y normativas internas de la organización.</li> <li>7. Identificar áreas de mejora y generar consensos sobre las políticas y prácticas organizacionales.</li> <li>8. Elaborar un borrador estructurado del manual organizacional con los siguientes apartados principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Generales</li> <li>• Códigos de Ética y Conducta</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo</li> <li>• Seguridad</li> </ul> </li> </ol>		
<b>PARTICIPANTES</b>		Colaboradores/as y personal directivo y del consejo o patronato de Evolución Fundamental A.C.		
<b>FECHA</b>		11 de febrero de 2025		
<b>HORARIO</b>		Duración: 6 horas		
<b>LUGAR</b>		Ciudad Juárez, Chihuahua		
<b>CONDICIONES DE ESPACIO</b>		Posibilidades para trabajar en diferentes modalidades (mesas y sillas que se puedan mover) Iluminación suficiente para escribir y leer Espacio para proyectar presentación en PPT Servicio de café		
<b>Tema o Bloque</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DINÁMICA</b>	<b>MATERIALES Y EQUIPO</b>	<b>Tiempo</b>
Bienvenida y revisión de la sesión anterior	Recordar los acuerdos y productos generados en la primera sesión para conectar con los objetivos	<b>Dinámica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve resumen de los puntos clave definidos: misión, visión, valores y estructura organizacional.</li> <li>• Presentación de los objetivos y productos que se trabajarán en esta sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen visual de los resultados de la sesión anterior (papelógrafo o diapositivas).</li> <li>• Proyector.</li> <li>• Marcadores y pizarrón o papelógrafo.</li> </ul>	9-9:15 15 minutos

	de la segunda.			
1. Políticas Generales de la Organización	Definir las políticas generales de la organización, asegurando que estén alineadas con los valores y objetivos organizacionales.	<p><b>Dinámica:</b></p> <p>1. <b>Introducción (10 min):</b> El facilitador explica qué son las políticas organizacionales y por qué son importantes. Ejemplos de políticas comunes en organizaciones similares: Recursos Humanos (contrataciones, permisos, licencias). Calidad (procesos y estándares). Seguridad y Salud en el Trabajo (protocolos para evitar riesgos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad Social (compromiso con la comunidad).</li> </ul> <p>2. <b>Trabajo en subgrupos (40 min):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los participantes se dividen en 4 grupos, cada uno trabajando en una categoría de políticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Grupo 1:</b> Recursos Humanos.</li> <li>▪ <b>Grupo 2:</b> Calidad.</li> <li>▪ <b>Grupo 3:</b> Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>▪ <b>Grupo 4:</b> Responsabilidad Social.</li> </ul> </li> <li>○ Cada grupo responde las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué principios debe incluir esta política?</li> <li>▪ ¿Qué procedimientos o estándares se necesitan?</li> <li>▪ ¿Cómo se aplicarán estas políticas en la operación diaria?</li> </ul> </li> <li>○ Usan papelógrafos o formatos predefinidos para registrar sus propuestas.</li> </ul> <p>3. <b>Plenaria (20 min):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada grupo presenta su propuesta.</li> <li>○ El facilitador guía una discusión para ajustar y complementar las políticas propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diapositivas con ejemplos de políticas organizacionales.</li> <li>○ Pizarrón o papelógrafo para registrar conceptos clave.</li> <li>○ Papelógrafos grandes (uno por grupo).</li> <li>○ Formatos impresos con preguntas guía.</li> <li>○ Marcadores de colores.</li> <li>○ Papelógrafos utilizados por los grupos.</li> <li>○ Proyector (opcional, para digitalizar las ideas).</li> </ul>	9:15-10:25 70 minutos
2. Código de Ética y Conducta	Establecer un código de ética que promueva a principios claros y normas de conducta para todos los	<p><b>Dinámica:</b></p> <p>1. <b>Introducción (10 min):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El facilitador explica los elementos clave de un código de ética:</li> </ul> <p><b>Principios éticos:</b> Valores fundamentales de la organización. <b>Normas de conducta:</b> Comportamientos esperados y no permitidos. <b>Sanciones:</b> Medidas disciplinarias en caso de incumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se presenta un ejemplo de código de ética de otra organización para inspirar el trabajo.</li> </ul> <p>2. <b>Dinámica participativa: “El puente ético” (30 min):</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas o folletos con ejemplos de códigos de ética.</li> <li>- Pizarrón o papelógrafo para registrar conceptos clave.</li> <li>- Escenarios impresos en tarjetas o diapositivas.</li> <li>- Tarjetas adhesivas o post-</li> </ul>	10:25-11:35 70 minutos

	<p><b>colaboradores.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Propósito:</b> Identificar comportamientos éticos y no éticos en contextos reales.</li> <li>○ <b>Paso a paso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Organización en grupos pequeños:</b> Divide a los participantes en equipos de 4 a 6 personas. Proporciona a cada grupo una lista de escenarios específicos<sup>17</sup> relacionados con dilemas éticos que podrían surgir en su contexto laboral (ejemplo: mediación de conflictos entre pandillas o trabajo con jóvenes de zonas peligrosas). Asegúrate de que los escenarios sean variados y realistas.</li> <li>▪ <b>Lectura y análisis de los escenarios:</b> Cada grupo selecciona o se le asigna uno o más escenarios. Se les pide que lean el caso detenidamente y respondan colectivamente a las siguientes preguntas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cuál es el dilema ético principal del escenario?</li> <li>○ ¿Qué principios éticos están en juego?</li> <li>○ ¿Cuáles serían las consecuencias de actuar de manera ética?</li> <li>○ ¿Qué riesgos o desafíos podrían surgir al tomar una decisión ética?</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Discusión y registro de principios éticos:</b> Los grupos discuten cómo actuarían éticamente en el escenario y registran los principios éticos relacionados en un rotafolio o en tarjetas adhesivas. El facilitador enfatiza que las decisiones deben estar alineadas con los valores organizacionales y los principios de responsabilidad social.</li> <li>▪ <b>Presentación y retroalimentación:</b> Cada grupo presenta su análisis del caso al resto de los participantes, destacando:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La acción ética que tomarían.</li> <li>▪ Los principios éticos identificados.</li> <li>▪ Las posibles barreras para actuar éticamente y cómo superarlas.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>3. <b>Elaboración del código (30 min):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Trabajo en plenaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los participantes integran los principios éticos y normas de conducta identificados en la dinámica anterior y otros que surjan de la reflexión.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se definen ejemplos claros de sanciones o medidas disciplinarias para garantizar el cumplimiento del código.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>it (para registrar principios éticos).</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Papelógrafos o pizarras grandes.</li> <li>- Pizarrón o papelógrafo.</li> <li>- Formatos predefinidos para redactar principios, normas y sanciones.</li> <li>- Laptop o tablet (opcional, para registrar avances digitalmente).</li> </ul>
<b>RECESO</b>		11:35-11:50 (15 minutos)	

<sup>17</sup> Se adjuntan ejemplos de escenario en anexo



<p><b>3. Seguridad y Prevención de Riesgos en Campo</b></p>	<p>Elaborar un plan de seguridad práctico y personalizado para los colaboradores que realizan actividades en campo, garantizando su integridad física, emocional y operativa en contextos de riesgo.</p>	<p><b>Desarrollo de la actividad:</b></p> <p><b>1. Introducción: "Conociendo el entorno" (10 minutos)</b>  <b>Propósito:</b> Identificar los riesgos específicos del trabajo en campo y generar conciencia sobre los principales peligros que enfrentan los colaboradores.  <b>Paso a paso:</b>  El facilitador inicia con una breve explicación sobre los riesgos inherentes al trabajo en campo, como:  Conflictos sociales (pandillas, disputas).  Zonas de alto riesgo delictivo.  Emergencias de salud física o emocional.  Se invita a los participantes a reflexionar sobre las situaciones más comunes y desafiantes que han enfrentado en campo.  <b>Pregunta guía:</b> "¿Qué riesgos han enfrentado personalmente en su trabajo en campo?"  Los participantes mencionan ejemplos, que el facilitador registra en un papelógrafo o pizarra bajo las categorías:  Seguridad física.  Salud emocional.  Operatividad en campo (fallas de logística, recursos, etc.).</p> <p><b>2. Identificación y categorización de riesgos (20 minutos)</b>  <b>Propósito:</b> Clasificar los riesgos identificados en la introducción y generar propuestas de medidas preventivas.  <b>Paso a paso:</b>  El facilitador divide a los participantes en 3 grupos, asignando a cada grupo una categoría:  <b>Grupo 1:</b> Riesgos de seguridad física.  <b>Grupo 2:</b> Riesgos para la salud emocional.  <b>Grupo 3:</b> Riesgos operativos.  Cada grupo recibe un formato predefinido con las siguientes columnas:  <b>Riesgo identificado.</b>  <b>Medida preventiva.</b>  <b>Protocolo en caso de incidente.</b>  Los grupos llenan su formato en 15 minutos, basándose en las experiencias compartidas en la introducción y respondiendo preguntas como:  ¿Qué podemos hacer para prevenir este riesgo?  ¿Cómo actuar si este riesgo se materializa?  ¿Qué recursos o apoyos necesitaríamos?  Los grupos escriben sus propuestas en papelógrafos o notas adhesivas para una mejor visualización.</p> <p><b>3. Consolidación del plan de seguridad (25 minutos)</b>  <b>Propósito:</b> Integrar las propuestas de los grupos en un plan de seguridad único y aplicable para la organización.  <b>Paso a paso:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón o papelógrafo.</li> <li>• Marcadores de colores.</li> <li>• Formatos predefinidos con columnas:  <b>Riesgo identificado</b>  <b>, Medida preventiva,</b>  <b>Protocolo en caso de incidente.</b></li> <li>• Papelógrafos y marcadores.</li> <li>• Tarjetas adhesivas (opcional).</li> <li>• Papelógrafos con las propuestas de los grupos.</li> <li>• Laptop o proyector para registrar el plan de forma digital (opcional).</li> <li>• Plantilla final del plan de seguridad (impresa o digital).</li> </ul>	<p>11:50-12:50 (60 minutos)</p>
---	--	--	---	---------------------------------

		<p>Cada grupo presenta sus propuestas (5 minutos por grupo). Mientras presentan, un voluntario o el facilitador registra las medidas y protocolos en un formato unificado (puede ser en papelógrafo o computadora proyectada). Se realiza una discusión en plenaria para ajustar y complementar las propuestas: ¿Son estas medidas realistas y aplicables? ¿Qué recursos adicionales necesitaríamos? ¿Hay pasos o detalles que debemos agregar? El facilitador organiza las propuestas finales en un plan integrado, siguiendo las tres categorías (física, emocional, operativa). Ejemplo de estructura: <b>Medidas preventivas:</b> Protocolos básicos antes de salir al campo. <b>Acciones en caso de emergencia:</b> Qué hacer si ocurre un incidente. <b>Recursos y apoyo necesario:</b> Contactos de emergencia, materiales esenciales, procedimientos de respaldo. <b>4. Cierre y asignación de responsables (5 minutos)</b> <b>Propósito:</b> Asegurar que el plan de seguridad sea implementado y revisado regularmente. <b>Paso a paso:</b> El facilitador agradece las contribuciones de los participantes. Se asignan responsables para: Consolidar el documento final del plan. Asegurar su implementación y difusión. Programar revisiones periódicas del plan (mínimo cada 6 meses). Reflexión final: ¿Cómo creen que este plan mejorará su seguridad en campo? <b>Resultados esperados:</b> Identificación clara de riesgos específicos. Medidas preventivas y protocolos de acción bien definidos. Un plan de seguridad práctico y personalizado para los colaboradores.</p>		
Cierre y acuerdos finales	Consolidar los productos generados y definir los siguientes pasos.	<p><b>Dinámica:</b> Síntesis de productos generados en la sesión: Políticas generales. Código de ética. Plan de seguridad. Reflexión final y asignación de responsables para afinar, detallar y digitalizar cada producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen visual de los productos generados (pizarrón o diapositivas).</li> <li>Papelógrafo o notas adhesivas para registrar reflexiones finales.</li> </ul>	12:50-13:05 (15 minutos)

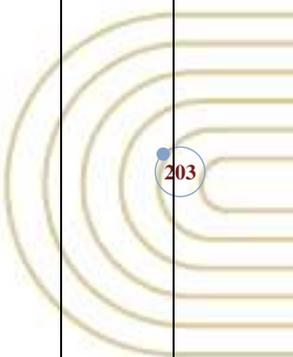
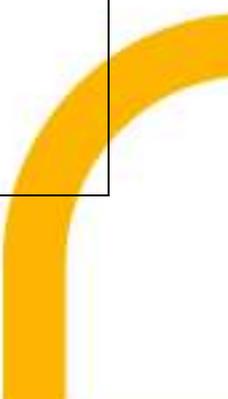
<b>ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO</b>		El taller se desarrollará bajo una metodología participativa, siguiendo el principio de construcción colectiva. Esto se logrará recurriendo a la experiencia de los y las participantes, con objeto de generar reflexión, sensibilización y entendimiento común de los conceptos presentados.		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		Guiar a los colaboradores en la creación de un plan de procuración y diversificación de fondos con mecanismos de evaluación, así como un documento de política de reclutamiento y traspaso de responsabilidades, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y organizacional de Evolución Fundamental A.C.		
<b>PARTICIPANTES</b>		Colaboradores, directivos, y miembros clave de la organización.		
<b>FECHA</b>		12 de febrero de 2025		
<b>HORARIO</b>		Duración: 6 horas		
<b>LUGAR</b>		Ciudad Juárez, Chihuahua		
<b>CONDICIONES DE ESPACIO</b>		Posibilidades para trabajar en diferentes modalidades (mesas y sillas que se puedan mover) Iluminación suficiente para escribir y leer Espacio para proyectar presentación en PPT Servicio de café		
<b>Tema o Bloque</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DINÁMICA</b>	<b>MATERIALES Y EQUIPO</b>	<b>Tiempo</b>
1. Introducción al Taller	Explicar los objetivos del taller y la importancia de los documentos que se elaborarán.	<b>Dinámica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación breve de los contenidos generales y expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector, rotafolios, marcadores, hojas para notas.</li> </ul>	9-9:15 15 minutos
2. Bloque 1: Plan de Procuración y Diversificación de Fondos	Diseñar un plan práctico y sostenible para diversificar las fuentes de financiamiento, con un mecanismo de evaluación para medir su efectividad y asegurar su actualización periódica.	<p><b>Actividad 1: Introducción a la Diversificación de Fondos (30 minutos)</b></p> <p><b>Bienvenida y contextualización:</b> El facilitador explica qué es la diversificación de fondos y por qué es esencial para la sostenibilidad de la organización. Se presentan los principales tipos de fuentes de financiamiento: <b>Públicas:</b> Subsidios, convocatorias gubernamentales. <b>Privadas:</b> Donaciones de empresas, fundaciones, individuos. <b>Comerciales:</b> Crowdfunding, venta de productos o servicios. <b>Eventos:</b> Campañas, galas, subastas. Se usa un ejemplo exitoso de diversificación de fondos en una organización similar para inspirar a los participantes. <b>Análisis de la situación actual:</b> Los participantes reflexionan sobre las fuentes actuales de financiamiento de la organización y su dependencia de ciertas fuentes. El facilitador guía una breve discusión: ¿De dónde provienen actualmente nuestros recursos? ¿Qué desafíos enfrentamos con estas fuentes?</p> <p><b>Dinámica grupal:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyector y laptop para la presentación inicial.</li> <li>Rotafolios para registrar ideas y ejemplos.</li> <li>Cartulinas divididas en categorías (público, privado, comercial, eventos).</li> <li>Notas adhesivas de colores.</li> <li>Marcadores de varios colores.</li> <li>Plantillas impresas para el cronograma y los indicadores de evaluación.</li> <li>Ejemplos visuales de planes de</li> </ul>	9:15-11:30 2 horas y 15 minutos

		<p>En equipos pequeños, los participantes identifican fortalezas y debilidades de las fuentes actuales de financiamiento. Comparten conclusiones con el grupo.</p>	<p>financiamiento exitosos (opcional).</p>	
		<p><b>Actividad 2: Dinámica de Lluvia de Ideas - Opciones de Financiamiento (45 minutos)</b>  <b>Introducción a la dinámica:</b>          El facilitador divide a los participantes en grupos de 4-5 personas. Cada grupo recibe una cartulina dividida en categorías de financiamiento (público, privado, comercial, eventos).  <b>Identificación de opciones:</b>          Los grupos identifican al menos 5 opciones viables de financiamiento por categoría, escribiéndolas en notas adhesivas.          Ejemplo de ideas:  <b>Público:</b> Convocatoria de subsidios locales.  <b>Privado:</b> Patrocinio de empresas locales.  <b>Comercial:</b> Venta de productos relacionados con el impacto social.  <b>Eventos:</b> Organizar un festival artístico para recaudar fondos.  <b>Priorización:</b>          Cada grupo discute la viabilidad de las opciones identificadas, considerando:          Disponibilidad de recursos actuales.          Conexiones o contactos con posibles donantes.          Impacto potencial y sostenibilidad.          Eligen las 2 opciones más viables de cada categoría.  <b>Presentación grupal:</b>          Cada equipo comparte sus propuestas con el grupo.          El facilitador organiza las opciones en un rotafolio, resaltando las más comunes o destacadas.</p>		
		<p><b>Actividad 3: Diseño del Plan de Procuración de Fondos (60 minutos)</b>  <b>Definición de objetivos financieros:</b>          En plenaria, el facilitador guía al grupo para responder preguntas clave:          ¿Cuánto dinero necesitamos recaudar y para qué?          ¿Qué actividades o proyectos tienen mayor prioridad de financiamiento?  <b>Resultado:</b> Se establece una meta financiera específica y un enfoque prioritario para el plan.  <b>Elaboración del cronograma de actividades:</b>          Los participantes, organizados en equipos, diseñan un cronograma de procuración para las opciones viables identificadas. Cada equipo responde las siguientes preguntas para cada opción:          ¿Cuándo debemos iniciar esta estrategia?          ¿Quién será responsable de implementarla?</p>		



		<p>¿Qué recursos necesitamos para llevarla a cabo?</p> <p><b>Resultado:</b> Un cronograma tentativo con fechas, responsables y recursos para cada estrategia.</p> <p><b>Creación del mecanismo de evaluación:</b> En plenaria, el grupo define indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito del plan. Ejemplos: <b>Monto recaudado por fuente.</b> <b>Porcentaje de estrategias implementadas dentro del plazo.</b> <b>Costo-beneficio de cada estrategia.</b> El facilitador propone un calendario de revisión y actualización del plan (por ejemplo, cada 6 meses). <b>Revisión y validación grupal:</b> Los equipos presentan sus cronogramas y KPIs al grupo. Se hacen ajustes finales con retroalimentación colectiva.</p>		
<b>RECESO</b>				11:30-11:45 (15 min)
3.-Bloque 2: Política de Reclutamiento y Traspaso de Responsabilidades	Desarrollar una política formal para el reclutamiento de personal y establecer un protocolo claro para el traspaso de responsabilidad es en caso de vacantes, garantizando continuidad y eficiencia en las operaciones de la organización.	<p><b>Actividad 1: Diagnóstico del Proceso Actual de Reclutamiento y Transición (15 minutos)</b> <b>Introducción:</b> El facilitador explica la importancia de contar con políticas de reclutamiento claras y un protocolo de transición estructurado para evitar interrupciones en las actividades. <b>Lluvia de ideas grupal:</b> Preguntas detonadoras: ¿Cómo reclutamos actualmente a nuevos colaboradores? ¿Qué criterios usamos para seleccionar candidatos? ¿Qué sucede cuando alguien deja su puesto? El facilitador anota respuestas en un rotafolio, agrupando ideas en: <b>Fortalezas actuales.</b> <b>Áreas de mejora.</b> <b>Identificación de desafíos:</b> Se invita a los participantes a compartir ejemplos reales de problemas o aciertos en procesos pasados de reclutamiento o transiciones. <b>Ejemplo:</b> Vacantes cubiertas tardíamente o falta de capacitación al personal nuevo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diapositivas o folletos con ejemplos de códigos de ética.</li> <li>- Pizarrón o papelógrafo para registrar conceptos clave.</li> <li>- Escenarios impresos en tarjetas o diapositivas.</li> <li>- Tarjetas adhesivas o post-it (para registrar principios éticos).</li> <li>- Marcadores.</li> <li>- Papelógrafos o pizarras grandes.</li> <li>- Pizarrón o papelógrafo.</li> <li>- Formatos predefinidos para redactar principios, normas y sanciones.</li> <li>- Laptop o tablet (opcional,</li> </ul>	11:45-14:00 (2 horas y 15 minutos)
		<p><b>Actividad 2: Definición de la Política de Reclutamiento (1 hora)</b> <b>Introducción a los elementos clave:</b> El facilitador presenta los componentes esenciales de una política de reclutamiento:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop o tablet (opcional,</li> </ul>	



		<p><b>Perfiles de puesto claros:</b> Roles, responsabilidades y competencias requeridas.</p> <p><b>Fuentes de reclutamiento:</b> Medios para atraer candidatos (portales, redes sociales, referencias).</p> <p><b>Proceso de selección:</b> Pasos estándar (filtros de CV, entrevistas, pruebas).</p> <p><b>Diversidad e inclusión:</b> Enfoque en igualdad de oportunidades.</p> <p><b>Trabajo en equipos:</b> Los participantes se dividen en equipos pequeños y trabajan en los siguientes puntos: Definir criterios básicos de selección (experiencia, habilidades técnicas, valores alineados). Identificar fuentes de reclutamiento adecuadas para la organización. Proponer pasos estándar del proceso de selección. Cada equipo registra sus ideas en un rotafolio.</p> <p><b>Presentación y consenso:</b> Los equipos presentan sus propuestas al grupo. El facilitador recopila las ideas más relevantes para integrarlas en un borrador inicial de la política.</p> <p><b>Resultado:</b> Contenidos básicos colaborativos de la política de reclutamiento. Se designa a los responsables de cada área para que establezcan de manera detallada los perfiles de cada puesto y que la persona encargada de recursos humanos los integre junto a los demás contenidos pertinentes surgidos en el taller y posteriormente en un documento para establecer el borrador con la política de reclutamiento.</p>	<p>para registrar avances digitalmente).</p>	 <p>203</p>
		<p><b>Actividad 3: Protocolo de Traspaso de Responsabilidades (1 hora)</b></p> <p><b>Introducción al protocolo de transición:</b> El facilitador explica cómo un protocolo de traspaso bien definido asegura que la salida de un colaborador no interrumpa las operaciones. Elementos clave: Documentación del trabajo realizado. Capacitación al reemplazo. Comunicación al equipo y partes interesadas.</p> <p><b>Dinámica grupal:</b> <b>Paso 1:</b> Simulación de un traspaso: Se asignan roles (colaborador saliente, nuevo colaborador, supervisor). El "colaborador saliente" explica sus responsabilidades al "nuevo colaborador" siguiendo un formato de entrega (proporcionado por el facilitador).</p>		



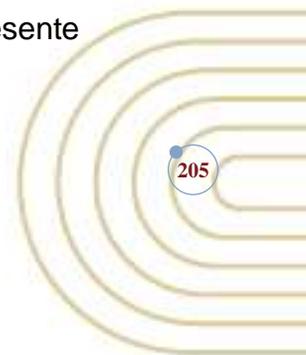
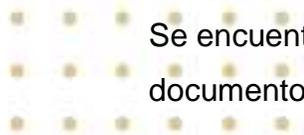
		<p><b>Paso 2:</b> Discusión grupal sobre los aprendizajes:          ¿Qué información fue más útil para el nuevo colaborador?          ¿Qué faltó incluir en el traspaso?  <b>Diseño del protocolo:</b>          En equipos, los participantes trabajan en los siguientes puntos:          Lista de documentos esenciales que debe entregar un colaborador saliente.          Tiempo mínimo recomendado para realizar la transición.          Pasos para comunicar el cambio al resto del equipo.          Recomendaciones para la capacitación del nuevo colaborador.  <b>Validación grupal:</b>          Cada equipo presenta su propuesta de protocolo al grupo.          Se hace una integración de las mejores ideas para generar un borrador conjunto.  <b>Resultado:</b> Propuestas de contenidos básicos por equipo para el protocolo de traspaso de responsabilidades. Se asigna a un responsable que las integre y detalle para que elabore en un periodo determinado el primer borrador.</p>		
<p><b>4. Cierre y Validación de los Documentos</b></p>	<p><b>Consolidar los productos generados y definir los siguientes pasos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión grupal de los contenidos de ambos documentos.</li> <li>• Ajustes finales con retroalimentación de los participantes.</li> <li>• Acuerdos para elaboración de borradores, revisión y aprobación posterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector para compartir los borradores finales, hojas para comentarios, lápices.</li> </ul>	<p>14:00-14:15 (15 minutos)</p>





## ANEXO 6 PERFILES DE PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se encuentra en el Apartado 3 del Manual Organizacional, página 115 del presente documento.



205





ANEXO 7 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL,  
APLICADA PREVIO A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato  
digital)



ANEXO 8 HERRAMIENTA OCA/ODI EN FORMATO EXCEL,  
APLICADA PREVIO A LA INTERVENCIÓN. (Se adjunta en formato  
digital)



# ANEXO 9 INSTRUMENTOS PRE Y POST INTERVENCIÓN, APLICADOS A COLABORADORAS DE EVOLUCIÓN FUNDAMENTAL

Ciudad Juárez, Chihuahua a 10 de febrero de 2025

## Cuestionario Pre/Post Evaluación – Fortalecimiento Institucional de Evolución Fundamental

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada pregunta y selecciona la opción que consideres correcta.

1. ¿Cuál es el propósito principal de un manual organizacional en una OSC?

- a) Garantizar que todos tengan el mismo sueldo.
- b) Documentar la historia de la organización. X
- c) Establecer lineamientos claros sobre estructura, funciones y políticas internas.
- d) Controlar la asistencia del personal.

2. ¿Cuál de los siguientes elementos debe contener un manual organizacional?

- a) Opiniones personales de los fundadores.
- b) Metas financieras de cada colaborador. X
- c) Misión, visión, valores y estructura organizacional.
- d) Historias de éxito de beneficiarios.

3. ¿Qué es lo primero que se debe hacer para actualizar la misión y visión institucional?

- a) Hacer una votación por mayoría.
- b) Consultar únicamente a la dirección general.
- c) Realizar un diagnóstico participativo sobre su vigencia. ✓
- d) Buscar una misión en internet.

4. ¿Qué beneficio aporta un organigrama actualizado a la organización?

- a) Permite elegir quién gana más.
- b) Ayuda a identificar funciones duplicadas o vacíos operativos. ✓
- c) Mide la asistencia del equipo.
- d) Reduce el tiempo de reuniones.

5. ¿Qué significa "diversificación de fondos"?

- a) Usar siempre el mismo financiamiento.
- b) Invertir el dinero en bolsa.
- c) Buscar múltiples fuentes de ingreso para no depender de una sola. ✓
- d) Evitar rendir cuentas sobre los fondos.

6. ¿Cuál de las siguientes es una fuente de financiamiento "comercial"?

- a) Subsidio del gobierno.
- b) Donación de una fundación. X
- c) Venta de productos o servicios con causa.
- d) Convocatoria de ONU Mujeres.

7. ¿Cuál de los siguientes es un componente clave de una política de reclutamiento?

- a) Contratar solo a conocidos.
- b) Tener perfiles de puesto claros y definidos.
- c) Aumentar la carga laboral al personal actual.
- d) Reclutar solo por redes sociales.



8. ¿Por qué es importante tener un protocolo de traspaso de responsabilidades?

- a) Para despedir fácilmente al personal.
- b) Para evitar interrupciones cuando alguien deja su puesto.
- c) Para generar multas por retrasos.
- d) Para duplicar tareas.



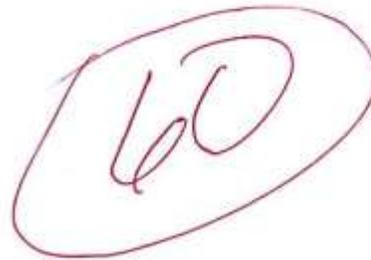
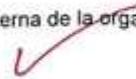
9. ¿Cuál de los siguientes indicadores sirve para evaluar un plan de procuración de fondos?

- a) Número de likes en redes sociales.
- b) Cantidad recaudada por fuente de financiamiento.
- c) Opinión del consejo sobre el director.
- d) Número de voluntarios inscritos.



10. ¿Qué se espera lograr con la implementación de los productos generados en los talleres?

- a) Aumentar el control del personal operativo.
- b) Mejorar la gobernanza, sostenibilidad y claridad interna de la organización.
- c) Crear una nueva misión cada año.
- d) Reemplazar al consejo directivo.





## Cuestionario Post – Fortalecimiento Institucional

Seleccione la opción que considere correcta para cada pregunta.

1. ¿Cuál es el propósito principal de un manual organizacional en una OSC?

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| a) Garantizar que todos tengan el mismo sueldo. | b) Documentar la historia de la organización. | ✓ c) Establecer lineamientos claros sobre estructura, funciones y políticas internas. | d) Controlar la asistencia del personal. |
|---|---|---|--|

2. ¿Cuál de los siguientes elementos debe contener un manual organizacional?

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| a) Opiniones personales de los fundadores. | b) Metas financieras de cada colaborador. | ✓ c) Misión, visión, valores y estructura organizacional. | d) Historias de éxito de beneficiarios. |
|--|---|---|---|

3. ¿Qué es lo primero que se debe hacer para actualizar la misión y visión institucional?

- |                                    |   |   |                                   |
|------------------------------------|---|---|-----------------------------------|
| a) Hacer una votación por mayoría. | b) Consultar únicamente a la dirección general. | ✓ c) Realizar un diagnóstico participativo sobre su vigencia. | d) Buscar una misión en internet. |
|------------------------------------|---|---|-----------------------------------|

4. ¿Qué beneficio aporta un organigrama actualizado a la organización?

- |                                   |  |                                   |                                   |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| a) Permite elegir quién gana más. | ✓ b) Ayuda a identificar funciones duplicadas o vacíos operativos. | c) Mide la asistencia del equipo. | d) Reduce el tiempo de reuniones. |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|

5. ¿Qué significa “diversificación de fondos”?

- |  |                                 |                       |  |
|--|---------------------------------|-----------------------|--|
| a) Usar siempre el mismo financiamiento. | b) Invertir el dinero en bolsa. | ✓ c) Buscar múltiples | d) Evitar rendir cuentas sobre los fondos. |
|--|---------------------------------|-----------------------|--|





fuentes de ingreso para no depender de una sola.



6. ¿Cuál de las siguientes es una fuente de financiamiento “comercial”?

- a) Subsidio del gobierno.
- b) Donación de una fundación.
- ✓ c) Venta de productos o servicios con causa.
- d) Convocatoria de ONU Mujeres.

7. ¿Cuál de los siguientes es un componente clave de una política de reclutamiento?

- a) Contratar solo a conocidos.
- ✓ b) Tener perfiles de puesto claros y definidos.
- c) Aumentar la carga laboral al personal actual.
- d) Reclutar solo por redes sociales.

8. ¿Por qué es importante tener un protocolo de traspaso de responsabilidades?

- a) Para despedir fácilmente al personal.
- ✓ b) Para evitar interrupciones cuando alguien deja su puesto.
- c) Para generar multas por retrasos.
- d) Para duplicar tareas.

9. ¿Cuál de los siguientes indicadores sirve para evaluar un plan de procuración de fondos?

- a) Número de likes en redes sociales.
- ✓ b) Cantidad recaudada por fuente de financiamiento.
- c) Opinión del consejo sobre el director.
- d) Número de voluntarios inscritos.

10. ¿Qué se espera lograr con la implementación de los productos generados en los talleres?





a) Aumentar el control del personal operativo.

✓ b) Mejorar la gobernanza, sostenibilidad y claridad interna de la organización.

c) Crear una nueva misión cada año.

d) Reemplazar al consejo directivo.



Anexos:

<https://drive.google.com/drive/folders/12vQkhdIMy9dcQPNDINWqD94RQh8E6vQi?usp=sharing>

