



Informe Final

del Fortalecimiento del proyecto

CEDIPOL

año 11

Consultora: Desarrollo Humano de Jalisco, S.C.

Consultores:

María Elena Valencia González

Argelia Sarahí Barrios Sandoval

Vanessa Betzabeth Haro Medina

2 de diciembre de 2025

FICÖSEC
Empresarios de Chihuahua



cedipol

PROSOCIEDAD

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

Índice

1. Introducción	4
2. Descripción del proceso de fortalecimiento	5
3. Principales resultados, actividades y evidencias por módulo	8
3.1 Módulo 1: Sistema de Monitoreo y Evaluación	10
3.1 Módulo 2: Manual Operativo.....	12
4. Recomendaciones finales y conclusiones	15
4.1 Agradecimientos.....	17
5. Bibliografía	19
6. Anexos	20

Índice de tablas

Tabla 01. Módulos y entregables a desarrollar.....	5
Tabla 02. Áreas a fortalecer del proyecto por tema.....	8
Tabla 03. Recomendaciones finales	15

Índice de figuras

Figura 01. Taller de Teoría del Cambio.....	11
Figura 02. Taller de Documentación de Procedimientos	13
Figura 03 . Equipo de CEDIPOL y ProSociedad	18

1. Introducción

El presente documento es el producto final del proceso de fortalecimiento institucional del “Centro de Desarrollo Integral Policial - CEDIPOL - Año 11” que se encuentra en el municipio de Chihuahua. Este fortalecimiento se ha llevado a cabo entre la organización y ProSociedad, Agencia de Desarrollo Social, y es financiado por Fundación FICOSEC, A.C. El informe está dirigido a dar trazabilidad a los módulos, procesos, entregables y talleres que se desarrollaron durante el fortalecimiento.

Es importante mencionar que este proceso se construyó a partir de las recomendaciones identificadas en el documento de Diagnóstico Organizacional¹, así como del Plan de Trabajo² que aborda el esquema de trabajo, las áreas a fortalecer y los entregables a desarrollar. A partir de ello, el fortalecimiento se estructuró en dos módulos: 1) Sistema de Monitoreo y Evaluación, 2) Manual Operativo.

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

¹ Para mayor información consultar el Anexo 1

² Para mayor información consultar el Anexo 2

2. Descripción del proceso de fortalecimiento

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

En este sentido, el proceso de fortalecimiento de CEDIPOL estuvo integrado por dos módulos teórico-prácticos enfocados al desarrollo de entregables, los cuales se estructuraron de la siguiente manera³:

Tabla 01. Módulos y entregables a desarrollar

Módulo	Descripción - Entregables
Sistema de Monitoreo y Evaluación	1. Sistema de Monitoreo y Evaluación: <ul style="list-style-type: none">○ Se diseñó y documentó un Sistema de Monitoreo y Evaluación que permite recopilar, organizar y analizar datos sobre procesos, resultados e impacto del proyecto.○ Se construyó la Teoría del Cambio para identificar el problema central, los componentes de la intervención y los resultados esperados.○ Se definieron indicadores para cada nivel, alineados a los lineamientos de FICOSEC.○ Se establecieron instrumentos de medición validados (WHOQOL-BREF, PedsQL 4.0,

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

	<p>Encuesta de Satisfacción y Programa de Acondicionamiento Físico).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se diseñó un calendario de recolección de datos (levantamiento inicial, monitoreo mensual y levantamiento final). ○ Se delimitaron roles y responsabilidades para la aplicación del sistema (psicólogos externos, instructores, equipo operativo y directivo). ○ Se generaron recomendaciones para garantizar su apropiación, uso constante y mejora continua.
<p>Manual Operativo</p>	<p>1. Manual Operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se elaboró un manual que sistematiza los procesos clave para la operación del proyecto CEDIPOL. ○ Se describió el modelo operativo mediante un mapa de procesos y la definición de 15 procesos clave, que abarcan desde clases y entrenamientos hasta eventos de convivencia, atención psicológica y monitoreo. ○ Se estableció la estructura operativa y el organigrama, con roles como Dirección, Coordinación Deportiva, Administración y responsables de áreas específicas. ○ Se incluyeron consideraciones finales para la implementación exitosa del manual.

Fuente: Elaboración propia

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

Figura 01. Esquema de trabajo para el proceso de fortalecimiento



Fuente: Elaboración propia

Bajo este esquema se implementaron:

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

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

3. Principales resultados, actividades y evidencias por módulo

Las actividades, resultados y evidencias se estructuraron de acuerdo a los dos módulos comprometidos en el plan de trabajo divididos en: 1) Sistema de Monitoreo y Evaluación, y 2) Manual Operativo, los cuales tienen sus respectivos procesos e insumos finales. Resaltando que los insumos elaborados fueron resultado de las áreas a fortalecer que se identificaron a través del diagnóstico aplicado a la organización.

Tabla 02. Áreas a fortalecer del proyecto por tema

<p>Diseño</p>	<p>Recomendaciones aplicables a mediano / largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario hacer un diagnóstico del problema, donde se identifiquen sus causas, consecuencias y características, y también se defina el problema en un solo enunciado planteado de manera sencilla y comprensible. • Es necesario recopilar información de intervenciones similares que den evidencia de los beneficios que se generan y la eficacia de los servicios ofertados.
<p>Planeación, seguimiento y evaluación</p>	<p>Recomendaciones que se atenderán en el fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión del objetivo de desarrollo para asegurar su alineación con la problemática a atender, asegurando la congruencia con otros elementos como el objetivo general, objetivos específicos, indicadores y actividades. • Desarrollar una Teoría del Cambio y/o Matriz de Indicadores de Resultados que visualice la planeación del proyecto y la lógica causal entre cada elemento, esto por medio de un proceso participativo con puestos clave.
<p>Cobertura y focalización</p>	<p>Recomendaciones aplicables a mediano / largo plazo:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar una revisión y actualización de las estrategias de cobertura, para desarrollar una estrategia que permita aumentar la convocatoria de población beneficiaria. <p>Recomendaciones que se atenderán en el fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Durante la revisión del diseño del proyecto, evaluar si existe alguna necesidad de focalización de la población beneficiaria.
<p>Monitoreo, evaluación y medición de resultados</p>	<p>Recomendaciones que se atenderán en el fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario desarrollar y documentar el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E) del proyecto, para que la organización cuente con los insumos necesarios para medir y evaluar resultados de manera más eficiente (descripción de procedimientos de M&E, notas metodológicas de instrumentos actualizadas, bases de datos, etc.) ● Se identifica que es importante fortalecer las actividades de monitoreo y evaluación con el seguimiento operativo, de manera que el proceso de monitoreo y evaluación se adapte a las necesidades y características de CEDIPOL y de su población beneficiaria, apoyado de la creación de bases de datos y otras herramientas útiles para la recolección de información. ● Se requiere, además, revisar la propuesta actual del instrumento de medición de resultados, y hacer nuevas propuestas que se ajusten a todos los resultados que realmente genera el proyecto.
<p>Operación</p>	<p>Recomendaciones que se atenderán en el fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario revisar y actualizar los manuales de procedimientos y sus diagramas de flujo a partir de la versión más actualizada de las actividades, tomando en cuenta mecanismos para registrar modificaciones a las actividades planeadas.
<p>Percepción de la población atendida</p>	<p>Recomendaciones que se atenderán en el fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario realizar encuestas de satisfacción de manera anual y actualizarlas constantemente. También, se debe generar una base de datos para registrar los resultados.

<p>Plan de comunicación</p>	<p>Recomendaciones aplicables a mediano / largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Revisar y actualizar el plan de comunicación para incluir elementos relacionados con cada perfil de beneficiario, e incluir estrategias enfocadas en donantes, priorizando la difusión de los servicios ofertados por CEDIPOL y el impacto generado a partir del proyecto.
------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

3.1 Módulo 1: Sistema de Monitoreo y Evaluación

En este módulo se trabajó en la elaboración de un Sistema de Monitoreo y Evaluación alineado a las necesidades actuales de CEDIPOL. El sistema contempló los diferentes elementos necesarios para cumplir con la medición de la eficiencia y el impacto del proyecto en su población beneficiaria. En este sentido, se llevó a cabo una serie de actividades concretas que tuvieron lugar en las siguientes fechas y generaron las evidencias que se presentan a continuación:

- **Del 23 al 27 de Julio de 2025** - Elaboración de propuesta de Teoría del Cambio.
- **Del 1 al 5 de Julio de 2025** - Talleres presenciales en las instalaciones de CEDIPOL: Taller Presencial de Teoría del Cambio, Taller Presencial de Monitoreo y Evaluación, Taller Presencial de Herramientas de Monitoreo y Evaluación, y Taller Presencial de Procedimientos de Monitoreo y Evaluación.
- **Del 6 al 11 de Julio de 2025** - Sistematización de la información recabada durante la visita presencial respecto a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- **4 de Agosto** - Sesión virtual de asesoría para la construcción y complementación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Retroalimentación y asesorías para la mejora de la MIR.
- Correcciones a las bases de datos.

Figura 01. Taller de Teoría del Cambio



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad

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

Sistema de Monitoreo y Evaluación (véase anexo 7)

1. Introducción
2. Alcances.
3. Indicadores.
 - a. Indicadores de objetivos.
 - b. Indicadores de actividades.
4. Instrumentos de medición.
5. Calendario para la recolección de datos.
6. Roles y responsabilidades.
7. Consideraciones finales.
8. Bibliografía
9. Anexos.
 - a. Teoría del Cambio.
 - b. Matriz de Indicadores para Resultados.
 - c. Instrumentos.
 - d. Encuesta de satisfacción.
 - e. Notas metodológicas.
 - f. Bases de datos automatizadas.
 - g. Herramientas digitales para la recolección de información.

3.1 Módulo 2: Manual Operativo

En este módulo se trabajó en la elaboración de un Manual Operativo donde se documentaron todos los procesos asociados a la operación del proyecto. Para ello, se tomaron en cuenta aquellos procesos que eran primordiales, con el fin de que se cumplieran de manera eficiente y se asignaran responsables considerando los perfiles de puesto y los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, se llevó a cabo una serie de actividades concretas que tuvieron lugar en las siguientes fechas y generaron las evidencias que se presentan a continuación:

- **Del 1 al 5 de Julio del 2025⁴** - Taller de Documentación de Procedimientos.
- **Del 4 al 8 de Agosto de 2025** - Sistematización de la información recabada durante la visita presencial respecto a la Documentación de Procedimientos.

⁴ Es importante puntualizar que el resto de los días se trabajó específicamente en los temas y entregables del módulo 1, es por ello que el período de la visita de campo fue de 5 días activos.

- **Del 10 al 27 de Agosto de 2025** - Actividad asíncrona para el llenado de la Documentación de Procedimientos y posterior complementación del Manual Operativo.

Figura 02. Taller de Documentación de Procedimientos



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad

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

Manual Operativo (véase anexo 8)

- Introducción.
- Alcances.
- Descripción del proyecto.
 - 1.○.1. Población objetivo.
- Antecedentes.
- Modelo operativo.
 - 1.○.1. Objetivos del modelo.
 - 1.○.2. Alcances y limitantes del modelo.
 - 1.○.3. Mapa de procesos.
 - 1.○.4. Descripción de cada proceso.
- Estructura operativa.
 - 1.○.1. Organigrama.
- Anexos.
 - 1.○.1. Formatos de apoyo.

4. Recomendaciones finales y conclusiones

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

Tabla 03. Recomendaciones finales

Módulo	Recomendaciones
Sistema de Monitoreo y Evaluación	<ul style="list-style-type: none">● Capacitar periódicamente al equipo operativo y administrativo en el uso de los instrumentos (WHOQOL-BREF, PedsQL, Encuesta de Satisfacción y Evaluaciones de Acondicionamiento Físico) con el fin de garantizar su correcta aplicación y sistematización.● Asegurar la aplicación oportuna de los levantamientos iniciales y finales, así como el monitoreo mensual, de manera que los datos recolectados sean confiables y comparables.● Establecer un proceso formal de retroalimentación de resultados con todo el equipo de CEDIPOL, de forma trimestral, para fomentar la toma de decisiones basada en evidencia.● Revisar y actualizar los indicadores anualmente, asegurando que se mantengan alineados a los objetivos del proyecto y a los lineamientos de FICOSEC.● Generar reportes simplificados de resultados que puedan compartirse con la DSPM, usuarios y aliados, fortaleciendo la rendición de cuentas y la visibilidad del impacto del proyecto.

<p>Manual Operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar sesiones de capacitación y sensibilización con el personal para fomentar el uso del Manual Operativo, disminuyendo la resistencia al cambio y facilitando la apropiación de los procesos. ● Realizar revisiones anuales del manual, de manera que se mantenga actualizado ante cambios en el contexto, las necesidades de los usuarios o la estructura de CEDIPOL. ● Establecer un mecanismo de gestión del cambio que incluya comunicación interna efectiva y acompañamiento al personal durante la implementación de nuevas prácticas. ● Documentar experiencias y aprendizajes derivados de la operación para retroalimentar futuras versiones del manual y fortalecer la memoria institucional.
--------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, es indispensable que CEDIPOL pueda hacer una consulta constante de las recomendaciones que se encuentran en el diagnóstico realizado al inicio de este proceso, con el fin de poder establecer áreas prioritarias donde se debe tomar acción.

Como acción prioritaria, y dado que el presente fortalecimiento sentó las bases para que exista un cambio institucional en CEDIPOL, será necesario que la organización ponga en práctica todo lo trabajado durante los últimos meses para que este cambio realmente suceda. Es decir, la socia implementadora deberá desarrollar acciones y mecanismos para asegurar el cumplimiento y uso de los entregables generados. Estos mecanismos deben de contemplar el seguimiento de los procesos de monitoreo y evaluación del impacto en su población beneficiaria, así como el seguimiento de los procesos prioritarios para el funcionamiento del proyecto. Para todo lo anterior se recomienda hacer uso de herramientas tecnológicas.

4.1 Agradecimientos

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

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

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

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

Figura 03 . Equipo de CEDIPOL y ProSociedad



Fuente: Fotografía tomada por el equipo de ProSociedad.

5. Bibliografía

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

6. Anexos

[Anexo 1. Diagnóstico](#)

[Anexo 2. Plan de Trabajo](#)

[Anexo 3. Bases de la Convocatoria para el fortalecimiento del proyecto “Centro de Desarrollo Integral Policial \(CEDIPOL\)”](#)

[Anexo 4. Lineamientos de Estructura y Funcionalidad FICOSEC](#)

[Anexo 5. Políticas de financiamiento FICOSEC](#)

[Anexo 6. Presentaciones del proceso de fortalecimiento](#)

[Anexo 7. Sistema de Monitoreo y Evaluación](#)

[Anexo 8. Manual Operativo](#)

Enlace Ficosec: https://drive.google.com/drive/folders/1-c2RApyrvsS2VH5iRXSm5MiyxZ176qPB?usp=drive_link