



Ámbito: Gestión interna

Indicador: Estructura operativa

¿Cuenta con una estructura operativa clara, acorde al tamaño y misión institucional, que facilite la comunicación, eficacia y transparencia en las actividades?





1. INTRODUCCIÓN
2. INDICADORES RELACIONADOS
3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS, LEYES RELACIONADAS AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ESTRUCTURA OPERATIVA.
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA OPERATIVA
5. BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA OPERATIVA CLARA
6. RIESGOS DE NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA OPERATIVA
7. HERRAMIENTAS PARA UNA MEJOR GESTIÓN DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA
8. RECOMENDACIONES PARA CONTAR CON ESTRUCTURA OPERATIVA
9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?
10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 16 – ESTRUCTURA OPERATIVA?
11. CONCLUSIÓN

1. Introducción

El éxito de una entidad depende en gran medida de su capacidad para operar de manera organizada y eficiente. Una estructura operativa bien definida permite asignar responsabilidades claras, optimizar el uso de recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este indicador permite valorar si la organización ha definido y documentado su estructura interna de trabajo de manera alineada a su tamaño, naturaleza y objetivos, garantizando la transparencia, eficacia y coordinación en sus actividades.

2. Indicadores Relacionados

Indicadores	Ámbito	Descripción
Informe anual institucional	Rendición de cuentas	La entidad cuenta con un informe público con los resultados por programa e información financiera.
Estructura operativa	Gestión interna	La entidad cuenta con un organigrama operativo con descripción de nombres, cargos y funciones
Contratación y prestaciones	Condiciones laborales	La entidad cuenta con un plan de contratación donde se describan los beneficios o prestaciones otorgadas



Fuentes de ingreso	Sostenibilidad	La entidad cuenta con un documento que describa las fuentes de financiamiento proyectados para recibir en el año en curso.
Obligaciones legales y fiscales	Jurídico y normativo	La entidad conoce y atiende sus obligaciones legales y fiscales.
Gestión de donativos	Rendición de cuentas	La entidad cuenta con un Plan o programa sobre la ética de la procuración de fondos.
Conflicto de interés	Gestión interna	La entidad cuenta con una política o de una declaratoria de conflicto de interés
Talento humano	Condiciones laborales	La entidad cuenta con un documento que describa los cargos, funciones, perfiles y puestos del talento humano.
Análisis financiero	Sostenibilidad	La entidad cuenta con estados financieros dictaminados o estados simples, elaborados por un contador certificado.

3. Normas, certificaciones, estándares, buenas prácticas, ODS, leyes relacionadas al indicador de cumplimiento de Estructura Operativa.

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	No hay norma o ley que lo sustente.	Es un cumplimiento de orden institucional, ético, de transparencia y cultura organizacional
Certificación	No hay certificación que lo sustente.	La estructura operativa es de los aspectos base que operativizan a una entidad y por tanto deben presentarse en todo proceso de evaluación o proyecto.
Estándares	No hay estándares que lo sustenten.	Aun no habiendo estándares, si se cuenta con información de mejores prácticas como: Manual Nuevo (Ir a página 165)
ODS	4: Educación de calidad	ODS 4: Se relaciona con la formación y profesionalización del equipo.



Buena práctica	Organigrama	Organigrama operativo con descripción de nombres, cargos y funciones
----------------	-------------	--

4. Factores que influyen en la Estructura Operativa

El crecimiento de las entidades y su progresiva profesionalización hacen imprescindible establecer estructuras operativas funcionales. La diversidad de roles, el trabajo en equipo y la eficiencia en los procesos dependen de estructuras bien diseñadas que permitan la asignación clara de responsabilidades y la medición de resultados.

5. Beneficios de contar con una Estructura Operativa clara

- **Diferenciación entre gobernanza y operación:** Evita conflictos de interés entre el equipo operativo y el consejo/patronato.
- **Mayor eficiencia organizacional:** Se optimizan recursos y se evitan duplicidades de funciones.
- **Claridad en responsabilidades y roles:** Cada miembro del equipo conoce sus funciones y cómo contribuye a la misión de la entidad.
- **Mejora en la comunicación interna:** Se facilita la coordinación entre áreas operativas.
- **Mayor transparencia y rendición de cuentas:** Un organigrama claro facilita la supervisión y evaluación del desempeño.

6. Riesgos de No contar con una Estructura Operativa

- **Desorganización y baja productividad:** Sin una estructura definida, las tareas pueden ser redundantes o quedar sin asignación.
- **Falta de comunicación interna:** Puede generar confusión y descoordinación entre áreas operativas.
- **Dificultad en la rendición de cuentas:** No contar con una estructura documentada afecta la transparencia y evaluación del desempeño.
- **Confusión entre funciones operativas y de gobernanza:** La falta de diferenciación con el consejo o patronato puede afectar la toma de decisiones.

7. Herramientas para una mejor gestión de la Estructura Operativa

Para fortalecer la gestión operativa de la OSC, se recomienda:

- Elaborar un organigrama institucional claro, detallando puestos, funciones y responsables.



- Definir procesos internos y mecanismos de coordinación entre áreas operativas.
- Establecer reuniones periódicas para evaluar el avance de actividades y proyectos.
- Garantizar la separación de funciones entre el equipo operativo y el consejo/patronato.
- Implementar herramientas digitales para la gestión de tareas y coordinación interna.

8. Recomendaciones para contar con Estructura Operativa

- Alinear la estructura a los indicadores, 9 - Planeación Estratégica, 1 – Carácter Institucional y 10 - Información de Programas.
- Separar funciones entre el órgano de gobierno y el equipo operativo.
- Establecer reuniones periódicas de coordinación y espacios horizontales de diálogo entre los distintos perfiles y roles.
- Medir el desempeño del equipo operativo con indicadores claros.

9. ¿Cómo aplicar a la acreditación para cada uno de sus 5 niveles de desarrollo?

Cada nivel nos muestra una película y nos responde preguntas clave del estado de las entidades; ¿Con qué información cuenta la entidad para cada indicador?, ¿Qué le hace falta?, ¿Cómo podemos fortalecerla y apoyar su crecimiento?, ¿Cómo se compara con otras entidades?, ¿Cuento con prácticas que puedo compartir con otras entidades? ¿Con qué herramientas cuento para un continuo aprendizaje y desarrollo de la entidad?, entre otras preguntas. Los siguientes son los 5 niveles por indicador con los que cuenta el distintivo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Compromiso (Plan o Programa)	Sistema de gestión (Política manual o procedimiento)	Implementación	Consolidación	Innovación

Nota: Es importante mencionar que para lograr avanzar de nivel es imperativo consolidar los niveles anteriores, esto significa que no se puede ser **Nivel 2** si aún no se tiene desarrollado el **Nivel 1** y así sucesivamente. Derivado de esto recomendamos que las entidades se enfoquen en postular siempre en el siguiente orden; Nivel 1, 2, 3,



4 y por último 5. Una entidad no puede postular a los niveles 4 y 5, sin haber pasado por los anteriores.

1. Compromiso – Nivel 1:

El **Compromiso – Nivel 1** nos muestra una entidad que ya tiene claro el propósito de cada indicador, ubica su importancia y cuenta con la temática inserta en la estrategia y prioridades a través de un plan o programa.

Una entidad consigue el nivel 1 postulando el plan o programa aplicable para cada indicador, o en su defecto la justificación de por qué no aplica para la entidad.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel para postular planes o programas](#)

Notas: Si la entidad ya cuenta con un plan o programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el Excel sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

2. Sistema de gestión - Nivel 2

El **Sistema de Gestión - Nivel 2** nos muestra una entidad con Sistema de Gestión, Políticas y Procedimientos para promover el plan o programa postulado en **Compromiso – Nivel 1**.

Con esto en mente entendemos por Sistema de Gestión, Política y Procedimiento lo siguiente:

Sistema de Gestión	Política	Procedimiento
Un sistema de gestión es un conjunto estructurado de políticas, procesos y recursos que se implementan de forma continua en una organización para alcanzar ciertos objetivos.	Una política es un conjunto de principios, directrices o normas establecidas por una organización o entidad para guiar la toma de decisiones y el comportamiento en determinadas áreas.	Un procedimiento o proceso es una secuencia de actividades estructuradas y relacionadas entre sí que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, incluyen pasos claros, roles, insumos y salidas.
Ejemplo: Aplicado a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) enfocada en seguridad alimentaria		



<ul style="list-style-type: none"> Un sistema de gestión que garantiza el acceso a alimentos nutritivos y suficientes para comunidades en situación de vulnerabilidad, a través de procesos organizados, eficientes y medibles. 	<p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Acceso garantizado</u>: La OSC se compromete a facilitar el acceso equitativo a alimentos nutritivos para las comunidades destinatarias. <u>Sostenibilidad</u>: Se promoverán prácticas agroecológicas y modelos de producción local para fortalecer la autosuficiencia alimentaria. <u>Transparencia y rendición de cuentas</u>: La distribución de recursos se realizará de manera justa y con mecanismos claros de seguimiento y auditoría. 	<p>Procedimiento para la Distribución de Alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Objetivo</u>: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes alimentarios a familias en situación de inseguridad alimentaria. <p>Identificación de participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas para determinar niveles de inseguridad alimentaria. Priorización de hogares con mayor vulnerabilidad (infancia, adultos mayores, personas con discapacidad). <p>Planificación logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de rutas y centros de distribución. Coordinación con proveedores y aliados para asegurar disponibilidad de alimentos. <p>Entrega de alimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución mensual en puntos estratégicos o entrega directa a domicilio en casos de movilidad reducida. Registro de recepción mediante firma o validación digital.
--	--	--

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a formato para postular Políticas y Procedimientos](#)

Notas:

Si la entidad ya cuenta con un Sistema de Gestión, Plan o Programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

3. Implementación - Nivel 3:



La **Implementación - Nivel 3** nos muestra una entidad que ya cuenta tanto con **Compromiso – Nivel 1** como con **Sistema de Gestión - Nivel 2** para el indicador al que esté postulando, esto quiere decir que la entidad ya documentó y operativizó lo planteado tanto en Nivel 1 como en el Nivel 2.

Para postular de manera correcta **Implementación - Nivel 3** existen diversas metodologías, en general todas definen metas de manera clara y efectiva utilizando los siguientes criterios que invitamos a considerar:

1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas

Aquí tienes algunos ejemplos aplicados a una entidad enfocada en seguridad alimentaria:

1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando:
 - Meta: Reducir en un 20% la inseguridad alimentaria moderada y severa en las comunidades rurales atendidas por la OSC en el estado de Guerrero en un plazo de 16 meses.
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables:
 - Indicadores:
 - Número de familias con paquetes alimentarios mensuales.
 - Porcentaje de familias que reportan mejoría en su seguridad alimentaria (según la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria - ELCSA).
 - Cantidad de huertos comunitarios implementados y en funcionamiento después de 6 meses.
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas:
 - Alcanzable: Basada en la capacidad operativa de la OSC y en la experiencia de programas previos con resultados similares.
 - Relevante: Aborda una necesidad crítica en la comunidad y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2: Hambre Cero).
 - Plazo definido: Se espera cumplir la meta en 16 meses, con evaluaciones trimestrales para monitorear avances y ajustar estrategias.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel de Implementación para postular metas](#)



Notas:

Si la entidad ya cuenta con Implementación del indicador establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

4. Consolidación - Nivel 4:

La **Consolidación - Nivel 4** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de **Implementación - Nivel 3**.

Consolidar implica tener resultados de lo implementado a través de los indicadores planteados. Contar con indicadores a los cuales se les dé seguimiento es la clave para poder plantear cambios y mejoras. Es por eso por lo que la creación de metas al momento de implementar el Nivel 3 es tan importante para poder presentar la **Consolidación – Nivel 4**.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel de Consolidación para postular indicadores](#)

Notas:

Si la entidad ya cuenta con resultados y métricas consolidadas, es decir, resultados de los indicadores planteados y documentación que sustente los indicadores presentados, puede postularlos en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

5. Innovación - Nivel 5:

La **Innovación – Nivel 5** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de Nivel 3 y presentan resultados de la medición a través de la postulación del Nivel 4.

Innovar implica hacer cambios y mejoras a partir de la información obtenida gracias al seguimiento cercano de los resultados de indicadores presentados en Nivel 3 y medidos en el Nivel 4. La innovación no es algo que aplique para todos los indicadores, ni tampoco algo que necesariamente sea deseable.



Innovación – Nivel 5 implica, diseñar y aplicar mejores prácticas que vayan más allá del estándar común. También implica mostrar evidencia de la evolución y mejora continua, basada en la experiencia de los niveles anteriores

Notas:

Si la entidad ha diseñado y aplica mejores prácticas que vayan más allá del estándar común o muestra evidencia de evolución y mejora continua, basada en la experiencia de niveles anteriores, puede postular al nivel 5.

10. ¿Qué evidencias postular para el Indicador 16 – Estructura Operativa?

Nivel 1 desarrollo	Nivel 2 desarrollo	Nivel 3 desarrollo	Nivel 4 desarrollo	Nivel 5 desarrollo
Compromiso	Sistema de gestión	Implementación	Consolidación	Innovación
Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado
Organigrama en Excel o .pdf de la entidad, que incluya nombres, cargos y funciones principales o bien, plan o programa de gestión organizacional.	Política, procedimiento o manual en Excel o .pdf de gestión organizacional, que describa funciones y responsabilidades, métodos de comunicación interna y aspectos de cultura organizacional.	Documento o matriz en Excel o .pdf de seguimiento a situaciones derivadas de la gestión organizacional que requieran atención, que incluya indicadores o criterios de medición de resultados.	Documento en Excel o .pdf que describa las mejoras realizadas a la estructura operativa derivadas del análisis de los indicadores de gestión, como pueden ser toma de decisiones eficientes, eficiencia operativa, eliminación de tareas duplicadas, rendimiento de las personas del equipo, entre otras	Documento o evidencia en Excel o .pdf que describa su modelo innovador de estructura organizacional, prácticas de transparencia en la gestión organizacional o difusión de casos de éxito.

11. Conclusión

Contar con una estructura operativa clara y bien documentada es fundamental para el éxito y sostenibilidad de una entidad. Un equipo con roles y funciones bien definidos



permite optimizar los recursos, mejorar la coordinación interna y fortalecer la rendición de cuentas.

La diferenciación entre el equipo operativo y el consejo/patronato garantiza una gestión más eficiente y profesional. Implementar buenas prácticas en la gestión operativa ayuda a la entidad a alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más efectiva y sostenible.