2. Ámbito: Gobernanza

2.1 Indicador: Estructura de gobernanza

¿Cuenta con una estructura clara sobre los diferentes niveles de gobernanza en la institución y sus alcances?

---

1. INTRODUCCIÓN

2. INDICADORES RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS Y LEYES RELEVANTES AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE SU ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

5. BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA CLARA

6. RIESGOS DE NO CONTAR CON ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

7. HERRAMIENTAS PARA UNA MEJOR GESTIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

8. MEJORES PRÁCTICAS AL MOMENTO DE DESARROLLAR SU ESTRUCTURA DE GOBIERNO

9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?

10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 3 – ESTRUCTURA DE GOBERNANZA?

11. CONCLUSIÓN

1. Introducción

El órgano de gobierno de una entidad es un pilar fundamental para su buen funcionamiento. No solo es un requisito legal establecido en la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), sino que también es el ente responsable de supervisar las actividades de la organización, tomar decisiones estratégicas y garantizar su sostenibilidad y transparencia.

Una estructura de gobierno clara y bien definida permite que la entidad opere con eficiencia, mantenga su misión alineada con sus actividades y fortalezca su rendición de cuentas ante donantes, aliados y beneficiarios. Además, contar con un órgano de gobierno sólido fomenta la profesionalización de la organización y facilita la toma de decisiones basadas en principios de gobernanza democrática y participativa.

2. Indicadores relacionados con la Estructura de Gobernanza

Indicadores	Ámbito	Descripción

Identidad Institucional	Identidad Institucional	La entidad cuenta con misión o propósito, visión u horizonte, ejes u objetivos y valores institucionales que definan el rumbo de las acciones emprendidas.
Identidad del Órgano de Gobierno	Identidad Institucional	La entidad cuenta con un plan o programa de identidad del órgano de gobierno, que contemple aspectos de diversidad, equidad de género, inclusión y sea multigeneracional.
Planeación Estratégica	Planeación Estratégica	La entidad cuenta con planeación estratégica o documento de análisis que ayude a definir los objetivos y cómo alcanzarlos.
Logros Institucionales	Permanencia	La entidad identifica los principales logros y/o las aportaciones al sector derivadas de su intervención.
Información de Programas	Planeación Estratégica	La entidad cuenta con claridad de los programas institucionales, su justificación y objetivos, derivados de la planeación estratégica.
Modelo de Intervención	Planeación Estratégica	La entidad cuenta con un modelo de intervención que describe detalladamente cómo la institución aborda la problemática en la que busca incidir y sus estrategias.

3. Normas, certificaciones, estándares, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador de cumplimiento de la Estructura de Gobernanza

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)	Aunque la LFFAROSC no obliga textualmente a tener un "órgano de gobierno bien definido", sí lo asume como parte esencial de la estructura mínima de una OSC a través de los requisitos estatutarios y de rendición de cuentas. Por ello, toda organización que cumpla legalmente con la ley necesariamente debe contar con un órgano de gobierno definido, documentado y funcional.

Certificación	ISO 37000 – Gobernanza de las Organizaciones	Este es un estándar internacional y multisectorial que proporciona un marco para el buen gobierno organizacional, aplicable también a las OSC.
Estándares	Accountable Now – Estándares de Gobernanza Responsable	Esta red global promueve la rendición de cuentas en OSC e incluye entre sus compromisos la inclusión activa de la diversidad en los órganos de toma de decisiones.
ODS	ODS 5 - Igualdad de género ODS 10 - Reducción de las desigualdades ODS 16 - Instituciones sólidas e inclusivas	Un órgano de gobierno diverso y representativo promueve la igualdad de género, reduce desigualdades sociales y genera instituciones inclusivas y transparentes.
Buena práctica	Desarrollo de la Identidad del Órgano de Gobierno (perfiles y roles) considerando la diversidad	Promueve la rendición de cuentas, la transparencia y la gobernanza ética, diversa y estratégica en organizaciones de la sociedad civil.

4. Factores que influyen en la creación de su Estructura de Gobernanza

- **Tipo de Órgano de Gobierno y su Función:** El tipo de órgano de gobierno de una entidad depende de su naturaleza jurídica, misión y estructura operativa. Así mismo depende de lo que esté estipulado en el acta constitutiva, por lo que se debe de hacer referencia al momento de diseñar la estructura y los roles que están contenidos en esta. Así mismo, los cambios que la entidad proponga con respecto a su Órgano de Gobierno deben aparecer reflejados en el acta.
- **Periodicidad y Mecanismos de Renovación:** La renovación del órgano de gobierno es fundamental para garantizar su dinamismo. Los estatutos internos de la entidad deben establecer los plazos y condiciones para la rotación o renovación de cargos y roles, los cuales pueden oscilar entre cada año y cada cinco años.
- **Existencia de un Manual de Gobernanza o Documentos de Gestión:** Contar con un manual de gobernanza o documentos que regulen el funcionamiento del órgano de gobierno es clave para asegurar una gestión clara

y estructurada. Estos documentos establecen las funciones de cada miembro, los mecanismos de toma de decisiones y los de supervisión y rendición de cuentas.

- **Evaluación del Desempeño del Órgano de Gobierno:** Para asegurar su efectividad, el órgano de gobierno debe someterse a procesos de evaluación periódica. Estas evaluaciones permiten medir el cumplimiento de sus responsabilidades, la calidad de sus decisiones y su alineación con los objetivos institucionales. Un sistema de evaluación bien implementado fortalece la rendición de cuentas y la mejora continua en la gobernanza de la entidad.

5. Beneficios de contar con una Estructura de Gobernanza clara

- **Mayor transparencia y rendición de cuentas:** Facilita la supervisión de las actividades de la entidad.
- **Toma de decisiones estratégica:** Un órgano de gobierno bien organizado permite definir y ejecutar planes con claridad.
- **Cumplimiento normativo**: Evita riesgos legales y asegura que la entidad opere conforme a la normatividad vigente.
- **Fortalecimiento institucional:** Mejora la sostenibilidad y crecimiento de la entidad.
- **Mejor relación con donantes y aliados:** Una estructura organizativa bien definida genera confianza y facilita el acceso a financiamiento.

6. Riesgos de No contar con Estructura de Gobernanza

- **Falta de liderazgo y dirección estratégica:** La entidad puede operar sin una visión clara o sin una adecuada supervisión.
- **Dificultades en la toma de decisiones:** Sin una estructura bien definida, pueden generarse conflictos internos o ineficiencia organizativa.
- **Pérdida de credibilidad y confianza:** Donantes, aliados y personas que participan de los programas pueden percibir falta de transparencia y solidez institucional.
- **Riesgo de incumplimiento legal:** La ausencia de una estructura de gobierno formalizada puede generar problemas fiscales y administrativos.

7. Herramientas para una mejor gestión del Órgano de Gobierno

Para garantizar una estructura organizativa eficiente, se recomienda:

- Definir roles y responsabilidades dentro del órgano de gobierno.
- Establecer mecanismos de supervisión y rendición de cuentas.
- Crear manuales de gobernanza para orientar a los miembros del órgano de gobierno en sus funciones.
- Implementar sesiones periódicas de evaluación del desempeño del gobierno organizacional.
- Capacitar a los integrantes del órgano de gobierno en normatividad y mejores prácticas en gobernanza.

8. Mejores prácticas al momento de desarrollar su estructura de Gobierno

- **Tipo de Órgano de Gobierno y su Función**: Es recomendable revisar el órgano de gobierno y su función de manera periódica para asegurarse de que las funciones y responsabilidades de los integrantes sean pertinentes. Si se requieren modificaciones, es importante documentarlas y formalizarlas adecuadamente. Además, cada miembro debe contar con responsabilidades bien definidas, estableciendo mecanismos claros de rendición de cuentas y fomentando que las decisiones estratégicas sean tomadas de manera colegiada.
- **Periodicidad y Mecanismos de Renovación:** Se recomienda que los estatutos internos establezcan plazos definidos para la rotación de cargos, generalmente entre tres y cinco años, asegurando así la incorporación de nuevas perspectivas. Además, la planificación de sucesión es una estrategia efectiva para garantizar una transición ordenada. Implementar procesos de inducción para los nuevos integrantes facilita su integración y permite dar continuidad al trabajo previo.
- **Existencia de un Manual de Gobernanza o Documentos de Gestión:** Este documento debe ser accesible y actualizarse con regularidad para adaptarse a las necesidades de la organización. Además, se recomienda desarrollar documentos complementarios como códigos de ética, reglamentos internos y protocolos para la resolución de conflictos.

- **Efectividad del Órgano de Gobierno:** Para garantizar su eficiencia, el órgano de gobierno debe someterse a procesos de evaluación periódica. Se pueden implementar metodologías de autoevaluación o auditorías externas que permitan medir el grado de cumplimiento de sus responsabilidades y la alineación de sus decisiones con los objetivos institucionales. Una práctica recomendada es llevar a cabo revisiones anuales en las que se analicen los logros alcanzados, las oportunidades de mejora y las estrategias necesarias para fortalecer la gobernanza.

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		
• Un sistema de gestión que garantiza el acceso a alimentos nutritivos y suficientes para comunidades en	Principios: • Acceso garantizado: La OSC se compromete a facilitar el acceso equitativo a alimentos	Procedimiento para la Distribución de Alimentos • Objetivo: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes

situación de vulnerabilidad, a través de procesos organizados, eficientes y medibles.	nutritivos para las comunidades destinatarias. • Sostenibilidad: Se promoverán prácticas agroecológicas y modelos de producción local para fortalecer la autosuficiencia alimentaria. • Transparencia y rendición de cuentas: La distribución de recursos se realizará de manera justa y con mecanismos claros de seguimiento y auditoría.	alimentarios a familias en situación de inseguridad alimentaria. Identificación de participantes: • Aplicación de encuestas para determinar niveles de inseguridad alimentaria. • Priorización de hogares con mayor vulnerabilidad (infancia, adultos mayores, personas con discapacidad). Planificación logística: • Definición de rutas y centros de distribución. • Coordinación con proveedores y aliados para asegurar disponibilidad de alimentos. Entrega de alimentos: • 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:
    a. 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:
    a. Indicadores:
        i. Número de familias con paquetes alimentarios mensuales.
        ii. Porcentaje de familias que reportan mejoría en su seguridad alimentaria (según la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria - ELCSA).
        iii. 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:
    a. Alcanzable: Basada en la capacidad operativa de la OSC y en la experiencia de programas previos con resultados similares.
    b. Relevante: Aborda una necesidad crítica en la comunidad y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2: Hambre Cero).
    c. 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 3 – Estructura de Gobernanza?

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
Documento en **Excel o .pdf** que transcriba los estatutos de gestión del órgano de gobierno, haciendo referencia a la página del acta constitutiva en la que se encuentran. Presentar el organigrama del órgano de gobierno, con nombres y cargos.	Política o procedimiento en **Excel o .pdf** sobre la gestión del órgano o gobierno o manual de gobernanza que establezca las responsabilidades y alcances, asuntos de conformación, reuniones y proceso de toma de decisiones en los diferentes órganos de gobierno.	Documento en **Excel o .pdf** que presente sus sesiones de consejo directivo o patronato, gestionadas en actas debidamente documentadas Actas de las últimas dos reuniones del órgano de gobierno debidamente documentadas.	Documento en **Excel o .pdf** que presente evidencia de la evaluación al órgano de gobierno o documento con las métricas e indicadores de medición de resultados de la gestión del órgano de gobierno.	Documento en **Excel o .pdf** que muestre la evidencia de modelo innovador de gobernanza o prácticas de transparencia sobresalientes respecto a la gestión del órgano de gobierno.

11. Conclusión

Contar con una Estructura de Gobernanza clara es un pilar esencial para la sostenibilidad y éxito de una entidad. Una gobernanza bien definida no solo facilita el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la toma de decisiones, mejora la transparencia y genera confianza entre donantes, aliados y personas que participan de los programas. Implementar prácticas de gobernanza eficientes permite a la organización operar con solidez, garantizando su impacto y crecimiento a largo plazo.