



4. *Ámbito: Permanencia*

4.2 *Indicador: Gestión de riesgos*

¿Identifica los riesgos derivados de factores internos o externos que dificulten el cumplimiento de los objetivos, la operación, la sostenibilidad financiera o la que afecten a la reputación de la institución?





1. INTRODUCCIÓN
2. INDICADORES RELACIONADOS
3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS, LEYES RELACIONADAS AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA PARA IDENTIFICAR SUS RIESGOS
5. BENEFICIOS DE CONTAR CON IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
6. RIESGOS DE NO CONTAR CON IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
7. HERRAMIENTAS PARA DEFINIR LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
8. RECOMENDACIONES AL MOMENTO DE DESARROLLAR EL INDICADOR IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?
10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 8 – IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS?
11. CONCLUSIÓN

1. Introducción

La identificación de riesgos es una práctica estratégica fundamental para asegurar la continuidad operativa, financiera y reputacional de una entidad. Reconocer de manera oportuna los factores internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales permite diseñar mecanismos de prevención, mitigación y respuesta.

Este documento busca brindar una guía para integrar y fortalecer el indicador de Identificación de Riesgos en la gestión institucional de las entidades.

2. Indicadores Relacionados

Indicadores	Ámbito	Descripción
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	de	Planeación Estratégica	La entidad cuenta con claridad de los programas institucionales, su justificación y objetivos, derivados de la planeación estratégica.
Modelo de Intervención	de	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, leyes relacionadas al indicador de cumplimiento Identificación de Riesgos

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	Ley General de Protección Civil	En lo concerniente a la gestión de riesgos por desastres y emergencias, esta ley es la que regula incluyendo la prevención, mitigación y atención de emergencias.
Certificación	No hay una certificación que lo sustente	Es un cumplimiento que sirve a la planeación estratégica, la permanencia y la sostenibilidad.
Estándares	Norma ISO 31000	Esta norma es un estándar internacional que establece las directrices para que cualquier tipo de organización, sea cual sea su sector y tamaño, pueda considerar el riesgo como un elemento generador de valor
ODS	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Promueve la creación de instituciones eficaces, responsables y transparentes. La gestión de riesgos es parte clave de fortalecer la gobernanza, prevenir crisis y mejorar la rendición de cuentas institucional.
Buena práctica	Matriz de riesgos	Construir una matriz de riesgos que clasifique por tipo (operativos, financieros, legales, reputacionales, ambientales, etc.) e identifique nivel de impacto y probabilidad



4. Factores que influyen en la creación de un programa para Identificar sus Riesgos

- **Asegurar la operación:** Todas las entidades tienen la necesidad y encomienda de asegurar su operación institucional a través escenarios cambiantes.
- **Rendición de cuentas:** Hoy más que nunca las entidades donantes solicitan que se presenten las evidencias del trabajo realizado.
- **Resiliencia histórica:** Las crisis a veces pareciera que son la norma, una entidad muestra su resiliencia al mostrar cómo han logrado enfrentar problemas o situaciones adversas que se le han presentado, esta fortaleza debe ser utilizada en pro de su sostenibilidad.
- **Sostenibilidad a largo plazo:** La sostenibilidad a largo plazo depende en gran medida de la capacidad de moldearnos, responder ante adversidades y sobre todo de ser estratégicos en donde ubicamos nuestra atención y nuestros esfuerzos.
- **Exposición:** El nivel de exposición de la organización a entornos sociales, económicos o políticos complejos es un factor que marca la complejidad ante la que se encuentra la entidad.

5. Beneficios de contar con Identificación de Riesgos

- Mejora la capacidad de anticipación y respuesta ante eventos adversos
- Fortalece la sostenibilidad financiera y operativa
- Protege la reputación institucional al contar con mecanismos de prevención y control
- Permite establecer planes de contingencia y continuidad institucional
- Aumenta la confianza de aliados, donantes y comunidades
- Genera cultura institucional de responsabilidad y proactividad

6. Riesgos de No contar con Identificación de Riesgos

- Mayor vulnerabilidad ante crisis internas o externas
- Pérdida de credibilidad y confianza institucional
- Interrupción de programas o servicios claves por eventualidades no previstas
- Uso ineficiente de recursos por falta de previsión ante escenarios cambiantes
- Dificultades para atraer financiamiento o establecer alianzas estratégicas



7. Herramientas para definir la Identificación de Riesgos

- Construir una matriz de riesgos que clasifique por tipo (operativos, financieros, legales, reputacionales, ambientales, etc.) e identifique nivel de impacto y probabilidad.
- Realizar talleres participativos, suma a tu comunidad interna y externa en la identificación de estos posibles riesgos, involucra distintas temáticas y perspectivas.

8. Recomendaciones al momento de desarrollar el indicador Identificación de Riesgos

- Incluir la identificación de riesgos en el ciclo de planeación estratégica institucional.
- Documentar las lecciones aprendidas de eventos pasados como insumo para prever nuevos riesgos.
- Utilizar metodologías reconocidas como FODA, lluvia de ideas y entrevistas clave.
- Comunicar los principales riesgos a todos los niveles de la organización.
- Evaluar periódicamente la eficacia de las acciones implementadas para mitigar riesgos.

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	Una política es un conjunto de principios, directrices o normas	Un procedimiento o proceso es una secuencia de actividades



<p>recursos que se implementan de forma continua en una organización para alcanzar ciertos objetivos.</p>	<p>establecidas por una organización o entidad para guiar la toma de decisiones y el comportamiento en determinadas áreas.</p>	<p>estructuradas y relacionadas entre sí que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, incluyen pasos claros, roles, insumos y salidas.</p>
<p>Ejemplo: Aplicado a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) enfocada en seguridad alimentaria</p>		
<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:
 - o 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:
 - o 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 8 – Identificación de Riesgos?

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 describa los posibles riesgos (internos y externos) para el cumplimiento de los objetivos, clasificados en operativos, financieros, legales, reputacionales, ambientales u otros, indicando también su nivel de impacto y probabilidad. O bien, plan o programa para la gestión de riesgos.	Política, manual o procedimiento en Excel o .pdf que estipule los lineamientos básicos que rigen su plan o programa de gestión de riesgos.	Documento o matriz en Excel o .pdf que describa los riesgos identificados y el seguimiento actual que se les está dando a cada uno de ellos, ya sea para prevención o mitigación.	Documento en Excel o .pdf que describa los cambios en la gestión institucional (ya sea en programas, políticas, planeación o en espacios físicos) derivados de la gestión de riesgos, incluyendo sus indicadores de medición de resultados.	Documento en Excel o .pdf que describa su modelo innovador para la gestión de riesgos, que explique los beneficios claramente documentados que ha traído a la entidad o al sector de las OSC

11. Conclusión

La identificación y gestión de riesgos es una condición necesaria para garantizar la sostenibilidad de las entidades. Este indicador permite construir organizaciones más resilientes, preparadas para enfrentar escenarios adversos y con mayor capacidad para cumplir sus fines institucionales.

Adoptar una cultura de prevención, articulada con herramientas técnicas y una gestión responsable, fortalece el impacto y la confianza en el trabajo del sector social.