



5. Ámbito: *Dirección de la estrategia institucional*

5.1 Indicador: *Planeación estratégica*

¿Cuenta con planeación estratégica o documento de análisis que ayude a definir los objetivos y cómo alcanzarlos, ayude a tomar decisiones y a adaptarse a los cambios del entorno?





Introducción

Contar con una planeación estratégica es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de una entidad. Este documento no solo define la visión, misión y valores de la organización, sino que también establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Un plan estratégico proporciona una hoja de ruta clara, ayudando a optimización de los recursos humanos, financieros y materiales, alinear esfuerzos hacia mismos objetivos y adaptarse a los cambios del entorno.

En un entorno cada vez más competitivo y con recursos limitados, contar con un plan bien estructurado no solo mejora la transparencia y rendición de cuentas ante donantes y colaboradores, sino que también fortalece la confianza de la comunidad y otros actores clave.

2. Indicadores Relacionados

Indicadores	Ámbito	Descripción
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, leyes relacionadas al indicador de cumplimiento Planeación Estratégica

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	No hay norma o ley que lo sustente	La planeación en OSC, aunque no tiene una normativa legal específica como la que podría existir para una empresa, se basa en principios



		generales de gestión estratégica y en la necesidad de asegurar su sostenibilidad y cumplimiento de misión.
Certificación	Certificaciones formativas en planeación estratégica	Si bien no hay una certificación que avale que una planeación está bien desarrollada, sí existen certificaciones para el equipo directivo que dan la formación requerida para llevar a cabo una planeación efectiva, dada la importancia que tiene este documento para la vida de una entidad
Estándares	No hay un estándar que lo sustente	Es un cumplimiento que sirve a la planeación estratégica, la permanencia y la sostenibilidad.
ODS		
Buena práctica	Documento de planeación estratégica	Planeación estratégica, análisis FODA con estrategias de acción, teoría de cambio, Marco Lógico, vigente y autorizado por el órgano de gobierno.

4. Factores que influyen en la creación de un programa de Planeación Estratégica

- **Incorporar los riesgos:** Ya vimos en el Indicador 8 - Gestión de Riesgos la importancia de evaluar los posibles riesgos que enfrenta la entidad, incluirlos en la creación de una Dirección Estratégica de la entidad es clave para trazar rutas seguras de crecimiento y operación.
- **Identidad Institucional:** Recordar por qué y para que existe la entidad al momento de desarrollar una Dirección Estratégica.
- **Historia de la entidad:** Mirar el pasado y reconocer los aciertos y des aciertos nos ayudará a desarrollar una Dirección Estratégica eficiente y alineada con lo que nos ha funcionado.
- **Escuchar visiones diversas:** Ya identificamos la importancia de contar con un órgano de gobierno diverso y multicultural, esta misma lógica debe utilizarse al momento de desarrollar la Dirección Estratégica, buscando la colaboración y la consulta con personas de perfiles diversos.



5. Beneficios de contar con Planeación Estratégica

- **Mayor claridad en la misión y objetivos de la OSC:** Define con precisión la dirección de la organización.
- **Toma de decisiones basada en lo que ha funcionado:** Permite evaluar el impacto de las acciones pasadas y prioriza aquellas acciones de mayor impacto o que han ayudado más a la consecución de la misión y visión de la entidad.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** Facilita la optimización de tiempo, personal y financiamiento.
- **Mayor acceso a financiamiento:** Muchas convocatorias exigen evidencia de dirección estratégica de la entidad.
- **Adaptabilidad y resiliencia organizacional:** Permite ajustar estrategias en función de los cambios del entorno.

6. Riesgos de No realizar Planeación Estratégica

- **Falta de dirección y objetivos claros:** Puede generar desorganización y esfuerzos dispersos.
- **Dificultades para medir resultados:** Sin una dirección clara es difícil evaluar el impacto de la organización.
- **Poca eficiencia en el uso de recursos:** Puede derivar en desperdicio de tiempo y recursos.
- **Menor acceso a fondos y apoyo externo:** Sin una planeación clara, algunos donantes pueden dudar en invertir en la organización.
- **Riesgo de estancamiento o falta de crecimiento:** La ausencia de estrategia impide la evolución y mejora continua de la entidad.

7. Herramientas para mejorar la Planeación Estratégica

Para garantizar la implementación y eficacia de la Dirección Estratégica, se recomienda:

- Elaborar un documento formal de planeación estratégica con visión a corto, mediano y largo plazo.
- Definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos establecidos (SMART).
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el progreso de la organización.



- Involucrar a todos los niveles de la organización en la definición y ejecución del plan estratégico.
- Revisar y actualizar periódicamente la Dirección Estratégica en función del contexto y los resultados obtenidos.

8. Mejores prácticas al momento de desarrollar el indicador Planeación Estratégica.

- Incluir la identificación de riesgos en el ciclo de creación de una Dirección Estratégica institucional.
- Utilizar las lecciones aprendidas años pasados como insumo para generar una nueva Dirección Estratégica.
- Utilizar metodologías reconocidas como FODA, teoría de cambio, matriz lógica, lluvia de ideas y entrevistas clave.

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 situación de vulnerabilidad, a través de procesos organizados, eficientes y medibles.	Principios: <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.	Procedimiento para la Distribución de Alimentos <u>Objetivo</u>: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes 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:
 - 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:
 - o Alcanzable: Basada en la capacidad operativa de la OSC y en la experiencia de programas previos con resultados similares.



- o Relevante: Aborda una necesidad crítica en la comunidad y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2: Hambre Cero).
- o 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 9 – Planeación Estratégica?

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 de planeación estratégica vigente o documento de identificación	Política, manual o procedimiento en Excel o .pdf para la gestión de la planeación estratégica, que	Documento o matriz en Excel o .pdf que muestre el grado de avance de la ejecución del plan estratégico, de	Documento o matriz en Excel o .pdf que muestre un comparativo de los resultados obtenido vs lo esperado en la	Documento en Excel o .pdf que avale intervención multisectorial para la evaluación estratégica o



sistémica como puede ser un análisis FODA, marco lógico, teoría de cambio o un árbol de problemas.	marque la vigencia y la intervención del órgano de gobierno.	acuerdo con su vigencia.	planeación estratégica, identificando las mejoras ya posicionadas o aplicadas a la gestión institucional.	prácticas innovadoras en la transparencia de la gestión de una planeación estratégica.
--	--	--------------------------	---	--

11. Conclusión

La Dirección Estratégica permite construir organizaciones más estratégicas, resilientes, preparadas para enfrentar escenarios adversos y con mayor capacidad para cumplir sus fines institucionales.

Contar con una Dirección Estratégica clara y bien documentada es un pilar fundamental para la sostenibilidad y éxito de una entidad. Es importante considerar la integración de indicadores de desempeño, estos permiten evaluar resultados y mejorar continuamente las estrategias. Una organización que opera con un plan definido es más eficiente, profesional y confiable para donantes, aliados y las personas que participan de los programas.