



## *5. Ámbito: Dirección de la estrategia institucional*

### *5.2. Indicador: Información de programas*

¿Cuenta con claridad de los programas institucionales, su justificación y objetivos, derivados de la planeación estratégica?

---





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

## 1. Introducción

Los Información de Programas o, dicho de otra forma, la claridad en de sus programas, es el mecanismo principal a través del cual una entidad cumple con su misión y genera impacto en las personas que participan de los programas.

Contar con programas institucionales bien definidos y documentados facilita la rendición de cuentas, mejora la gestión organizativa y fortalece la confianza de donantes, personas que participan de los programas y aliados estratégicos. Además, asegura que las acciones de la entidad estén alineadas con su misión, visión y objetivos estratégicos, maximizando su impacto.

## 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 | 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 de la gestión de Riesgos

| Categoría     | Especificación  | Descripción  |
|---------------|---|--|
| Norma o ley   | Leyes o normas aplicables de acuerdo con el rubro de atención que brinda la entidad.                | En algunos casos, la creación y funcionamiento de ciertos tipos de programas pueden estar regulados por leyes o regulaciones específicas. Por ejemplo, los programas sociales o de salud pueden estar sujetos a la Ley General de Desarrollo Social. Algunas Normas Oficiales Mexicanas (NOM), pueden afectar la definición de programas en áreas como la seguridad y salud en el trabajo (NOM-030-STPS-2009). |
| Certificación | Certificaciones para la preparación del equipo hacia la gestión de programas y proyectos            | Si bien no hay una certificación específica para reconocer un programa bien ejecutado, sí hay certificaciones que preparan al equipo para una buena gestión de programas o proyectos, un ejemplo es el que otorga el <a href="#">Project Management Institute (PMI)</a> que valida la experiencia y conocimientos en la gestión de proyectos.  |
| Estándares    | Estándares internacionales como la ISO 31000 (gestión de riesgos), ISO 21502 (gestión de proyectos) | Estándares como estas normas ISO, pueden proporcionar orientación y mejores prácticas para la definición de programas  |
| ODS           | Dependiendo el enfoque puede aplicar a uno de los 17 ODS.   | Dependiendo el enfoque de sus programas y los proyectos que están contenidos en este y en su organización puede aplicar uno o varios de los 17 ODS.  |



|                |  |  |
|----------------|--|--|
| Buena práctica | Estrategias o herramientas para ampliar el impacto de los programas de la entidad. | Implementación de sistemas de gestión de calidad, sistemas de participación ciudadana, alianzas estratégicas, análisis de experiencias exitosas o prácticas de transparencia en la ejecución de los programas. |
|----------------|--|--|

## 4. Factores que influyen en la creación de la Información de Programas

- **Personas que participan de los programas:** Se debe tener muy claro el público objetivo de los programas, ubicación, medios de comunicación o contacto e involucramiento con estas.
- **Rendición de cuentas:** Es importante resolver como es que hacemos parte a las personas que participan de los programas de los objetivos de los programas y los resultados que se han obtenido.
- **Historia de la entidad:** Debemos mirar al pasado, determinar que ha funcionado y que no ha funcionado. Buscar fortalecer los éxitos y reducir los riesgos es clave para diseñar e informar los programas.

## 5. Beneficios de contar con Información de Programas

- **Mayor transparencia y credibilidad:** Permite que donantes y aliados confíen en la gestión y ejecución de la entidad.
- **Eficiencia en la planeación y gestión:** Facilita la asignación de recursos y la toma de decisiones en torno a los programas.
- **Medición y mejora del impacto social:** Permite evaluar el éxito de los programas y realizar ajustes estratégicos.
- **Acceso a financiamiento y colaboraciones:** Muchas convocatorias exigen información detallada sobre los programas de la entidad.
- **Alineación estratégica:** Asegura que los programas respondan a las necesidades reales de las personas que participan de los programas y de los objetivos institucionales.

## 6. Riesgos de No Contar con Información de Programas

- **Dificultad para acceder a financiamiento:** Las entidades que no tienen claridad en sus programas pueden ser percibidas como menos confiables por donantes e inversionistas sociales.
- **Falta de enfoque y alineación estratégica:** Sin programas bien definidos, las entidades pueden dispersar esfuerzos en acciones poco efectivas.



- **Deficiencias en la medición de impacto:** La ausencia de objetivos claros dificulta la evaluación de resultados.
- **Poca transparencia y credibilidad:** Sin documentos formales, la entidad puede enfrentar dudas sobre la efectividad de su labor.

## 7. Herramientas para contar con Información de Programas

Para asegurar que los programas institucionales sean claros y bien estructurados, se recomienda:

- Documentar cada programa con una descripción clara, objetivos y metodología de intervención.
- Publicar la información en formatos accesibles (sitio web, informes institucionales, documentos físicos y digitales).
- Asegurarse que cada programa tenga indicadores de medición de resultados.
- Realizar evaluaciones periódicas para ajustar los programas a las necesidades emergentes.
- Capacitar al equipo interno sobre la importancia de la alineación entre los programas y la misión institucional.

## 8. Recomendaciones al momento de desarrollar Información de Programas

- Incluir la identificación de riesgos realizada en la gestión de Riesgos en la planeación de los programas.
- Documentar las lecciones aprendidas de eventos pasados como insumo para el desarrollo de los programas.
- Utilizar metodologías reconocidas como FODA, lluvia de ideas y entrevistas clave para desarrollar los programas.
- Evaluar periódicamente la eficacia de las acciones implementadas a través de los programas 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:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 1 Compromiso \(versión Word\)](#)
- [Accede a la plantilla para postular al nivel 1 Compromiso \(versión Excel\)](#)

### 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 |
|--------------------|----------|---------------|



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

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

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 2 Sistema de Gestión](#)



## 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:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 3 Implementación \(versión Word\)](#)
- [Accede a la plantilla para postular al nivel 3 Implementación \(versión Excel\)](#)

### 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:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 4 Consolidación](#)

### 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

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 5 Innovación](#)

### 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 10 – Información de Programas?

| 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 <b>Excel o .pdf</b> que describa los programas de la entidad (activos o no) que incluya alineación a la misión y visión. | Política manual o procedimiento en <b>Excel o .pdf</b> que mencione los criterios para la alineación de los programas al cumplimiento de la misión, visión y el objeto social y su proceso de institucionalización (o formalidad en la entidad) | Documento en <b>Excel o .pdf</b> que describa la metodología con la que se ejecutan los programas y evidencias de su realización. | Documento o matriz en <b>Excel o .pdf</b> que dé cuenta del monitoreo y evaluación de los resultados de los programas, incluyendo indicadores y análisis del costo - beneficio de cada uno. | Documento en <b>Excel o .pdf</b> o evidencia que describa casos de éxito replicables, sistemas de calidad en los programas o modelos innovadores de transparencia en los programas. |



### 11. Conclusión

Contar con información de programas institucionales bien definidos y documentados es esencial para la transparencia, eficiencia y sostenibilidad de una entidad. Más allá de un requisito normativo, la claridad en la descripción de los programas permite demostrar impacto, fortalecer la confianza de aliados y donantes, y mejorar la planeación estratégica.

Implementar buenas prácticas en la estructuración y comunicación de los programas garantiza que la entidad opere con mayor enfoque, alineación y capacidad de respuesta a las necesidades de las personas que participan de los programas.