

Guía del indicador

Estructura de gobernanza

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "ESTRUCTURA DE GOBERNANZA"

Para la postulación a la obtención de la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) 2026 de Cemefi

Objetivo de esta guía

Tener un contexto de las implicaciones del indicador e identificar la forma de postular por niveles de desarrollo.

Índice

1. ¿De qué trata el indicador de Estructura de gobernanza?
2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador
3. Sugerencias para cumplimiento del indicador
4. Herramientas para desarrollar el carácter de la entidad
5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador
6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo

Ubicación en el instrumento de acreditación

Criterios	Ámbitos	Indicadores
Institucionalidad	Identidad institucional	Carácter de la entidad
		Contribución a los ODS
	Gobernanza	**Estructura de gobernanza**
		Identidad del órgano de gobierno
	Voluntariado y grupos de interés	Voluntariado
		Grupos de interés
	Permanencia	Logros institucionales
		Gestión de riesgos
	Dirección de la estrategia	Planeación estratégica
		Información de programas
		Modelo de intervención
Transparencia	Jurídico y normativo	Donataria y objeto social autorizado
		Obligaciones normativas
	Rendición de cuentas	Informe anual de resultados
		Gestión de donativos
	Gestión interna	Estructura operativa
		Conflicto de interés
	Condiciones laborales	Contratación y prestaciones
		Talento humano
	Sostenibilidad	Fuentes de ingreso
		Análisis financiero

1. ¿De qué trata el indicador de Estructura de gobernanza?

Este indicador evalúa la solidez institucional de la organización a través de la claridad en su jerarquía de toma de decisiones. No se limita a tener un organigrama; verifica la existencia de un Órgano de Gobierno activo y funcional que supervise a la dirección operativa. Se fundamenta legalmente en la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que asume la gobernanza como parte esencial de la estructura mínima de una OSC.

La gobernanza se define como el conjunto de reglas, prácticas y procesos mediante los cuales una OSC es dirigida y controlada. Trata fundamentalmente de la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la organización: la Asamblea de Asociados (dueños del mandato), el Consejo Directivo (guardianes de la estrategia) y la Dirección Ejecutiva (responsables de la operación).

Toda organización debe tener claridad entre los roles de cada equipo, distinguir entre quienes definen la estrategia y quienes la ejecutan, evitando la concentración de poder y garantizando la democracia participativa. Así mismo, debe contar con un respaldo documental que valide que la estructura no sea solo verbal, sino que se describe en el Acta Constitutiva y las modificaciones estatutarias y las especificaciones sobre la rotación de cargos y bajo qué reglas operan, responsabilidades y alcances.

El órgano de gobierno está definido en el acta de constitución de cada organización, siendo las figuras más usuales el Consejo Directivo, Patronato, Consejo de Administración, Junta Directiva o Mesa de Directores, de acuerdo también con la figura legal de su registro. Así mismo, en dicha acta se estipula a integrantes y en ocasiones aspectos de gestión como la temporalidad de los cargos y las fechas de reuniones.

Las funciones más usuales del órgano de gobierno son:

- Participar en la planeación estratégica, aprobando los planes de trabajo, metas y objetivos anuales.
- Velar por el Objeto Social, asegurando que todas las actividades cumplan con la misión por la cual la organización fue constituida.
- Tomar acuerdos de alto nivel para mejorar los servicios ofrecidos y el impacto social de la organización.
- Garantizar el cumplimiento jurídico y normativo, para que la organización cumpla con las leyes vigentes, sus propios estatutos, y obligaciones fiscales (especialmente si son donatarias autorizadas).
- Aprobar el Presupuesto anual de la organización.
- Participar activamente en la búsqueda de recursos financieros, materiales y talento humano para la sostenibilidad de la OSC.
- Supervisión Financiera, evaluar los sistemas de control financiero, proteger el patrimonio de la organización y contratar auditorías externas.
- Contratar al presidente o director ejecutivo y supervisar sus resultados.

- Convocar a reuniones de la Asamblea General y del órgano de gobierno.
- Participar en regulaciones internas como manuales y políticas que resulten estratégicas para el buen funcionamiento de la organización.

En resumen, el indicador de Estructura de gobernanza busca que la entidad conozca quién es su órgano de gobierno, que identifique en qué documento se estipula, cuál es su proceso de toma de decisiones, cada cuándo sesiona y qué documentos se generan, cómo se evalúa su desempeño y qué responsabilidades específicas tiene. Esto podrá visualizarse a través de los niveles de desarrollo y la documentación que respalda cada uno.

2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador de Estructura de gobernanza

- Transparencia y rendición de cuentas: Facilita la supervisión de recursos y actividades, generando confianza ante terceros (donantes, SAT, aliados).
- Sostenibilidad y blindaje: Una estructura clara asegura que la organización perdure más allá de sus fundadores.
- Acceso a recursos: La falta de una estructura de gobierno es percibida por los donantes como una "falta de liderazgo" o "riesgo de conflicto", lo que limita el acceso a financiamiento.
- Eficiencia operativa: Evita la duplicidad de funciones y los conflictos internos al tener claras las líneas de autoridad.
- Eficiencia operativa: Evita la duplicidad de funciones y los conflictos internos al tener claras las líneas de autoridad.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Estructura de gobernanza

Algunas recomendaciones para la gestión del órgano de gobierno son:

- Revisión del acta constitutiva Identificando qué dice sobre el órgano de gobierno: cómo se llama (consejo, patronato, asamblea), cuántas personas lo integran, qué cargos existen y cuáles son sus funciones. Ese es tu punto de partida legal.
- Elaboración o actualización del organigrama del órgano de gobierno, con base en lo que establecen los estatutos, mostrando los cargos y los nombres de quienes los ocupan actualmente.
- Definición y documentación de los roles de cada cargo especificando las responsabilidades y decisiones que puede tomar, con qué frecuencia se debe

reunir y cómo rendir cuentas. Si ya existe un manual o reglamento interno, es necesario revisarlo y actualizarlo.

- Establecer un calendario de reuniones y levantar actas de cada sesión. Estas deben incluir: lugar y fecha de reunión, orden del día, asistentes, acuerdos tomados y firmas de asistencia.
- Definir mecanismos de renovación de cargos del órgano de gobierno, derivado de los estatutos en donde generalmente se establece cada cuánto tiempo se renuevan los cargos (usualmente entre 3 y 5 años) y cómo se lleva a cabo ese proceso. Contar con un plan de sucesión es una buena práctica que evita vacíos de liderazgo.
- Evaluación del desempeño del órgano de gobierno. Al menos una vez al año se debe hacer una revisión del propio funcionamiento del órgano de gobierno respondiendo preguntas como: ¿se cumplieron los acuerdos? ¿las decisiones fueron estratégicas? ¿hay áreas de mejora?

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador de Estructura de gobernanza

Recursos técnicos recomendados para fortalecer la gobernanza:

- Manual de Gobernanza: Documento central que regula el funcionamiento, periodicidad de reuniones y mecanismos de toma de decisiones.
- Plan de Sucesión: Estrategia para la renovación escalonada de consejeros (cada 3 a 5 años) para garantizar dinamismo y nuevas perspectivas.
- ISO 37000 (Gobernanza de las Organizaciones): Marco internacional de referencia para establecer principios de buen gobierno.
- Evaluaciones de Desempeño del Gobierno: Metodologías de autoevaluación anual para medir la efectividad del órgano colegiado.

5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador de Estructura de gobernanza

La acreditación se evalúa por medio de las evidencias presentadas en los niveles postulados en la plataforma AIT, sin embargo, a modo de tener mayor contexto de cómo la organización gestiona cada indicador, la entidad postulante deberá responder los cuestionarios complementarios. Estos cuestionarios son en su mayoría preguntas de opción múltiple y su llenado es indispensable para emitir un dictamen de evaluación final de AIT. Además de ello, responder las preguntas pueden dar orientación sobre lo que aborda cada indicador.

Preguntas del indicador de Estructura de Gobernanza:

1. Según su acta constitutiva, ¿cuál es el órgano de gobierno de su entidad?

2. ¿Cómo está constituido y dimensionado su órgano de gobierno?
3. ¿Qué criterios de experiencia y capacidades profesionales utiliza la entidad para integrar a las personas que conforman su órgano de gobierno?
4. ¿Cómo gestiona la entidad las relaciones de parentesco, vínculos comerciales u otros posibles conflictos de interés dentro de su órgano de gobierno?
5. ¿Cada cuánto revisan los estatutos y políticas del órgano de gobierno?
6. ¿Cómo preparan las agendas y materiales de las reuniones?
7. ¿Qué tipo de información reciben el órgano de gobierno y la dirección?
8. ¿Cómo aseguran el cumplimiento legal y estatutario?
9. ¿Cómo describiría la asistencia y participación?
10. ¿Cuántas personas conforman su órgano de gobierno?
11. ¿Cuáles son los cargos dentro del órgano de gobierno?
12. ¿Existen periodos establecidos de duración para los cargos del órgano de gobierno y se respetan?
13. ¿Qué porcentaje de los miembros del órgano de gobierno reciben una remuneración por su participación en el mismo?
14. ¿Su entidad cuenta con un documento que regule las funciones del órgano?
15. ¿En su entidad evalúan los resultados del órgano de gobierno?
16. ¿Con qué periodicidad se reúne el órgano de gobierno?
17. ¿En qué actividades se involucra el órgano de gobierno?
18. ¿Cómo seleccionan y evalúan a la presidencia?
19. ¿Cómo participan los miembros del órgano de gobierno como representantes en el exterior?
20. ¿Cómo se integran y acompañan nuevos miembros?
21. ¿Cómo aseguran la renovación del órgano?
22. ¿Cómo planean la sucesión en el órgano de gobierno y la dirección?
23. ¿Realiza asamblea de asociados?
24. ¿Cuántas personas integran la asamblea de asociados?
25. ¿La asamblea sesiona de manera anual y se cuenta con actas de cada sesión?

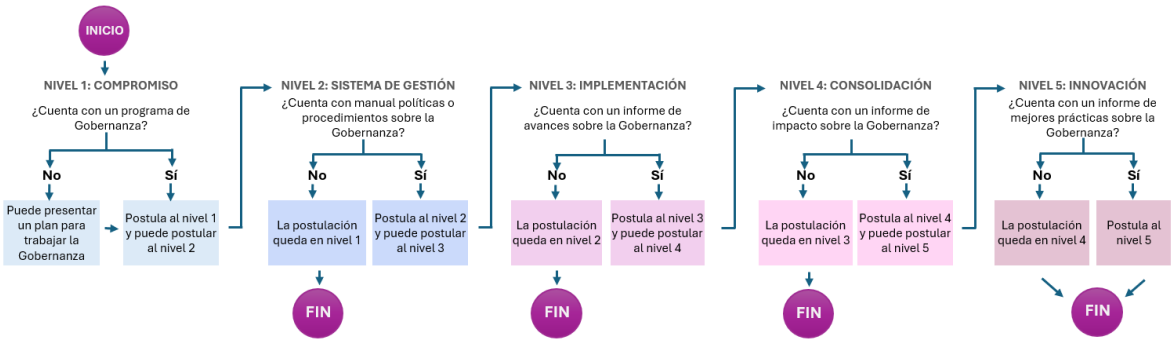
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al **cuestionario de Estructura de Gobernanza aquí**.

6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo para el indicador de Estructura de gobernanza

El nivel de desarrollo se refiere a la etapa documentada en la que la organización se encuentra actualmente en el desempeño de cada indicador cuya identificación forma parte del modelo de evaluación de la AIT. Tienen el objetivo de visibilizar un proceso gradual de avance contando con una base sólida documentada y con un sistema de gestión, metas e indicadores que ayuden a medir, corregir, mejorar o eliminar cualquier riesgo o mala práctica.

Para participar por la obtención de la AIT, será necesario que la organización identifique los documentos de evidencia con los que cuenta y con ello definir el nivel al que puede postular en este indicador. Puede seguir el siguiente flujo para facilitar la identificación:



Es indispensable considerar que no es obligatorio presentar evidencias en todos los niveles de desarrollo, lo relevante del modelo de acreditación en la AIT, es ubicar con honestidad el nivel en el que se encuentra actualmente e ir avanzando en el cumplimiento de otros niveles de acuerdo con las capacidades operativas de cada organización y su propio plan de desarrollo.

La AIT no hace distinción como mejor o peor a una organización por el nivel al que postula, sino que plantea un proceso de profesionalización basado en su situación y contexto actual.

Es así que como primer paso, la organización deberá identificar lo que pide cada nivel en el indicador de Gobernanza, reunir la documentación que se tiene y postular en la plataforma de AIT en el nivel que corresponda.

Nota importante: No es obligatorio postular en el mismo nivel de desarrollo en todos los indicadores por igual. La acreditación se obtendrá acreditando al menos el nivel 1 de compromiso en todos los indicadores. Para ver las excepciones, por favor consulte la *Política de postulación a la AIT*.

Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Planes y programas	Políticas, Procedimientos, manuales, códigos	Registro de cumplimiento	Objetivos, metas e indicadores	Mejores prácticas

Estructura de gobernanza

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su programa de gobernanza o bien el plan desarrollado para definir las acciones del órgano de gobierno, sus

objetivos, metas y lo necesario para asegurar su formalidad y cumplimiento según estatutos.

La entidad puede presentar cualquier documento institucional que incluya estos aspectos que plantean la gobernanza, siempre y cuando cuente con los elementos mínimos de un plan o programa que son:

1. Alineación de la gobernanza al cumplimiento del objeto social, la misión y visión.
2. Justificación (por qué es importante mantener una gobernanza bien definida y sus alcances, puede ser por complimiento de estatutos, por solicitud de la asamblea, por cumplimientos éticos o institucionales, etc).
3. Objetivo u objetivos de la gobernanza.
4. Principales actividades de la gobernanza o delimitación de un plan de trabajo para el órgano de gobierno con base en el cumplimiento de estatutos.
5. Descripción de los recursos requeridos para llevar a cabo el plan o programa de gobernanza (económicos, técnicos, materiales, humanos, de tiempo).
6. Metas e indicadores de medición para alcanzar los objetivos de gobernanza.
7. Aprobación del plan o programa con firma del área responsable o quien se designe.

En caso de no contar con un documento concreto, la entidad puede hacer uso de la *plantilla de Plan o Programa* y adecuarla según sea necesario.

Es importante saber que el llenado de esta plantilla **no es obligatorio** como evidencia, sino únicamente un apoyo para los casos que así lo requieran. La organización puede presentar cualquier otro documento institucional que incluya al menos estos elementos de planeación y que hable sobre los puntos que desea conocer el indicador. De no ser así, las evidencias **pueden ser descartadas** para evaluación. Así mismo, presentar el organigrama del órgano de gobierno es correcto presentarlo como respaldo, sin embargo, es **indispensable** presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas.

Como parte del plan o programa es importante contar con métricas que ayuden a verificar el cumplimiento y avance, mejora y medición de resultados, además de que sirven de respaldo para los siguientes niveles de desarrollo.

Algunas métricas útiles para el indicador de Estructura del órgano de gobierno son:

- Porcentaje de asistencia a las reuniones de consejo o patronato programadas
- Porcentaje de asistencia a las reuniones de asamblea
- Número de integrantes del consejo o patronato que participan activamente en las sesiones a través de propuestas e intervenciones (medición del involucramiento)

- Tasa de rotación de la junta de acuerdo con las políticas de renovación (una rotación muy alta puede indicar inestabilidad, muy baja puede indicar falta de renovación).
- Número de integrantes del consejo que reciben capacitación e inducción respecto a las políticas y la identidad institucional
- Número de políticas de gobernanza vigentes firmadas por los integrantes del órgano de gobierno
- Número de asuntos en los que interviene el órgano de gobierno (aprobación de políticas, análisis financiero, planeación estratégica, etc.
- Porcentaje de reuniones que cuentan con un acta (de asamblea y de reuniones de consejo) firmadas y/o protocolizadas.

Las métricas anteriores son ejemplos, la entidad puede identificar de ellas cuál o cuáles aplican a sus objetivos actuales y descritos en el mismo plan o bien, definir otras.

Nivel 2: Sistema de gestión

Para postular al nivel 2, la organización deberá presentar la evidencia del nivel 1 (su plan o programa Gobernanza) para acreditar que se cumple y así habilitar la postulación en nivel 2.

Para presentar evidencia del nivel 2 con un sistema de gestión, la organización debe contar con políticas o procedimientos referentes a cómo debe operar el órgano de gobierno. El documento más común para este nivel en este indicador y el más recomendable, es contar con un Manual de órgano de gobierno.

Los componentes esenciales de un Manual de Gobernanza son:

1. Fundamentos organizacionales
   Definición de la misión, visión, valores y el propósito de la organización.

2. Estructura y roles del órgano de gobierno
   Descripción detallada de la composición del consejo, patronato o el órgano designado para la administración, así como las funciones de otros grupos especializados creados para brindar soporte al órgano de gobierno, así como sus responsabilidades, relaciones y líneas de mando.

3. Procesos de toma de decisiones
   Clarificación sobre quién toma las decisiones y bajo qué esquema, cómo se validan las decisiones y cómo se aterrizan para su ejecución.

4. Políticas operativas y éticas
   Normas claras, incluyendo políticas financieras, de conflicto de intereses, salud y seguridad, y cumplimiento legal.

5. Gestión de riesgos y control Interno
   Estrategias para identificar, evaluar y mitigar riesgos relacionados con la gobernanza.

6. Mecanismos de supervisión y mejora continua
   Métodos de auditoría, rendición de cuentas y revisión periódica de políticas para optimizar el desempeño del órgano de gobierno.

7. Participación de partes interesadas
   Procedimientos para la interacción y retroalimentación con los actores relevantes para la gobernanza.

La organización puede presentar su manual de gobernanza o cualquier otro documento de sistema de gestión, siempre y cuando contengan lineamientos de ejecución como son:

1. Contexto o alcances de la política o procedimiento relacionados con la gobernanza
2. Descripción de lineamientos o pasos a seguir para la ejecución de la gobernanza
3. Delimitación de responsabilidades en la gobernanza
4. Firmas que avalen la aprobación del sistema de gestión

En caso de que la organización no cuente con documento para validar el nivel dos y desea postular al mismo, puede utilizar la *plantilla de Sistema de gestión* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 3: Implementación

Para postular al nivel 3 de Implementación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 3, todo relacionado con el indicador de Estructura de Gobernanza.

Para presentar evidencia del nivel 3, la organización debe elaborar un informe concreto de la ejecución de su plan o programa de Estructura de gobernanza, que incluya avance en las metas establecidas y preferentemente incluir documentos que soporten la información. Este informe debe contener un resumen que responda a preguntas como:

- ¿Qué acciones se han realizado en el órgano de gobierno, de acuerdo con el plan o programa de Gobernanza?
- ¿Qué proceso se ha seguido en la gobernanza y quiénes han participado?
- ¿En qué porcentaje de avance de cumplimiento de lo planeado se encuentran las metas?

- ¿Cuál es el proceso o la metodología que se ha empleado o cuáles son los resultados al momento en la gobernanza?

Para facilitar la postulación del nivel 3, la organización puede llenar la *plantilla de Implementación* y adecuarla según sea necesario.

Para complementar este informe, puede presentar documentos de soporte como convocatorias a reuniones del órgano de gobierno y actas de reuniones de Consejo firmadas, documentos que acrediten capacitaciones o inducción al órgano de gobierno, cronograma de avances, participación del órgano de gobierno en actividades estratégicas, entre otros.

Nivel 4: Consolidación

Para postular al nivel 4 de Consolidación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2, el informe de avance del nivel 3 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 4, todo relacionado con el indicador de Estructura de gobernanza.

Para presentar evidencia del nivel 4, la organización debe contar con un informe de impacto de la gobernanza, el cual describa de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de al menos dos años de implementar acciones con el equipo de gobernanza vigente y de qué manera impacta de manera positiva a los grupos de interés. Este informe puede incluir:

1. Resumen ejecutivo o breve descripción de lo que lo que se menciona en el informe sobre la consolidación de la gobernanza
2. Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado
3. La alineación que tiene la meta o metas estratégicas de la gobernanza, con los principios o valores de la entidad
4. Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados
5. Retos identificados en la implementación de la gobernanza
6. Mejoras sugeridas o implementadas para hacer más eficiente la ejecución o el sistema de gestión de la gobernanza
7. Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados en la gobernanza

Este informe puede contener los aspectos sugeridos anteriormente o bien, presentar análisis comparativo que integre gráficas o interpretación de métricas, matrices o descripción de beneficios comprobables de haber implementado mejoras como parte de la consolidación. Mientras más referencias se presenten de ello, más claridad se dará para emitir una dictaminación.

Para facilitar la postulación del nivel 4, la organización puede llenar la *plantilla de Consolidación* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 5: Innovación

Para postular al nivel 5 de Innovación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2, el informe de avance del nivel 3, el informe de impacto del nivel 4 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 5, todo relacionado con el indicador de Estructura de gobernanza.

Para presentar evidencia del nivel 5, la organización debe elaborar un informe de buenas prácticas que describa cómo la gobernanza o su modelo de gobernanza genera valor tangible e intangible para la organización o con modelos replicables que beneficien a la sociedad o al sector de las OSC, fortaleciendo la visibilidad de las causas.

Este informe puede contener:

1. Descripción de la mejor o mejores prácticas en la gobernanza, que mencione de qué forma se identificó como buena práctica y el impacto generado
2. Difusión de alianzas formalizadas generadas para ampliar el impacto de la gobernanza
3. Impulso a la replicabilidad de acciones o del modelo de gobernanza, en caso de que aplique
4. Monitoreo y mejora continua, que asegure que las buenas prácticas en la gobernanza se mantienen vigiladas

Una mejor práctica aplica cuando la organización realiza una o varias de estas acciones:

- Formalidad de alianzas estratégicas que impulsen el impacto del indicador
- Estudio de SROI (Retorno Social de la Inversión) para demostrar el valor
- Inversión en presupuesto institucional para el impulso estratégico del indicador
- Informes de rendición de cuentas respecto al indicador para los grupos de interés
- Publicación de artículos o investigaciones referentes al indicador
- Inversión en tecnología para el desarrollo y monitoreo del indicador

Para facilitar la postulación del nivel 5, la organización puede llenar la *plantilla de Innovación* y adecuarla según sea necesario.

Es importante recalcar que la AIT no obliga a ninguna organización a alcanzar el nivel 5 en todos los indicadores. Es decisión de cada una identificar el nivel de desarrollo al que desea postular de acuerdo con la evidencia con la que cuente al momento de la postulación y a partir de ahí, ir avanzando en siguientes niveles.

Resumen de postulación del indicador Estructura de gobernanza:

	Niveles de desarrollo				
Aspectos que revisa	Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Verifica que la entidad conozca su órgano de gobierno, quiénes lo integran, cómo se gestiona, sus responsabilidades y alcances	Plan o programa de gobernanza	Manual de gobernanza o Políticas	Informe de avance de las metas del órgano de gobierno	Informe de impacto con métricas comparativas del órgano de gobierno	Informe de mejores prácticas sobre la gestión de la gobernanza