

Guía del indicador

Planeación estratégica

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

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 Planeación estratégica?
2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador
3. Sugerencias para cumplimiento del indicador
4. Herramientas para desarrollar el indicador
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 Planeación estratégica?

La planificación estratégica es un proceso sistémico construido para identificar las condiciones ideales para que una organización alcance sus objetivos, basándose en la observación del contexto presente, en la visualización de escenarios y en el análisis sobre el futuro que se espera la organización.

Es también un proceso de reflexión, análisis y diseño que resulta en acciones alineadas y motivadas por su propia misión y visión; al mismo tiempo, la definición de la misión, visión y valores se beneficia ampliamente de una previa planeación estratégica acertada. En este sentido, se reconoce a la planeación como un proceso vivo que requiere de constantes adaptaciones y evaluaciones.

La planeación estratégica es un proceso que abarca objetivos a largo plazo, por lo que puede contar con una vigencia de uno, tres, cinco o incluso diez años, sin embargo es preciso mantener su actualización de forma anual.

La planeación estratégica incluye aspectos fundamentales como son:

1. Aspectos de identidad: misión, visión y valores institucionales
2. Diagnóstico situacional o del entorno a través de la identificación de factores políticos, económicos, sociales y normativos que afectan a la OSC.
3. Definición estratégica: planteamiento de objetivos, las acciones o estrategias a implementar que en ocasiones es a través de los programas institucionales y metas.
4. Sostenibilidad y recursos requeridos, a través de un plan de procuración de fondos, planteamiento de alianzas y la gestión de los recursos humanos.
5. Evaluación y seguimiento, planteando mecanismos de monitoreo y avances como reuniones periódicas o reportes.

Es así que este indicador busca conocer si la entidad cuenta con una planeación estratégica vigente o un documento alterno como un análisis FODA, marco lógico, árbol de problemas o teoría de cambio, junto con sus objetivos y métricas y en concordancia con la identidad institucional.

2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador Planeación estratégica

- Eficiencia operativa: Proporciona una hoja de ruta clara, ayudando a la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales de la entidad.

- Alineación y resiliencia: Permite alinear los esfuerzos de todo el equipo hacia los mismos objetivos y facilita la adaptación de la entidad a los constantes cambios del entorno social y económico.
- Confianza y rendición de cuentas: Contar con este plan mejora significativamente la transparencia y la rendición de cuentas ante donantes y colaboradores. Esto fortalece directamente la confianza de la comunidad y de otros actores clave.
- Claridad de impacto: Ayuda a la entidad a tener claridad sobre sus programas institucionales, justificando su existencia y delineando un modelo de intervención que describe cómo se aborda la problemática en la que buscan incidir.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador Planeación estratégica

Algunas sugerencias que son buenas prácticas al momento de elaborar la planeación estratégica son:

- Antes de planificar, evaluar la capacidad operativa, financiera y administrativa actual de la OSC.
- Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para entender el contexto interno y externo.
- Elaborar un mapa de grupos de interés para tomar en cuenta sus expectativas y necesidades dentro de la misma planeación.
- Revisar la misión, visión y valores para asegura que sigan siendo relevantes.
- Contar con Teoría de cambio que defina claramente cómo las acciones de la OSC producirán los resultados o impacto deseados.
- La planeación debe incluir estrategias claras para la sostenibilidad financiera, vincularse con el plan de procuración de fondos.
- La intervención del órgano de gobierno es indispensable en la definición de un plan estratégica, así como compartirlo posteriormente con todo el equipo.
- Incorporar siempre mecanismos de rendición de cuentas a la comunidad y a los donantes como enfoque transversal
- Tener presente siempre el fortalecimiento Institucional, la planeación estratégica debe contemplar la capacitación del equipo y la mejora de procesos internos.

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador Planeación estratégica

- Diagrama de Gantt y Análisis PERT como herramientas para la gestión de tiempos y responsabilidades en el plan de trabajo.

- Metodología de definición de OKR para establecer objetivos ambiciosos y medibles.
- Herramientas de gestión de proyectos en equipos de trabajo como los difundidos por Vinko https://vinkodigital.com/blog/software-para-fundaciones-ong/
- Manuales o guías para la administración de organizaciones como la elaborada por Cemefi https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/p29.pdf

5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador Planeación estratégica

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 Planeación estratégica:

1. ¿Su entidad cuenta con una planeación estratégica vigente?
2. Mencione los motivos por los cuales su entidad no cuenta con una planeación estratégica
3. ¿Qué marco, herramienta o metodología utiliza su entidad para elaborar la planeación estratégica?
4. ¿En su entidad la planeación estratégica contiene indicadores que permiten evaluar los resultados institucionales?
5. ¿En su entidad qué tipo de indicadores se utilizan para medir resultados?
6. ¿Con qué frecuencia revisan o actualizan la planeación estratégica de su entidad?
7. ¿En qué medida la planeación se basa en diagnósticos participativos?
8. ¿Qué actores o grupos son involucrados por la entidad durante la planeación?
9. ¿Cuál es el nivel de integración de enfoques transversales (interseccionalidad, perspectiva de género, igualdad, sustentabilidad, enfoque basado en derechos humanos, etc.) en su planeación estratégica?

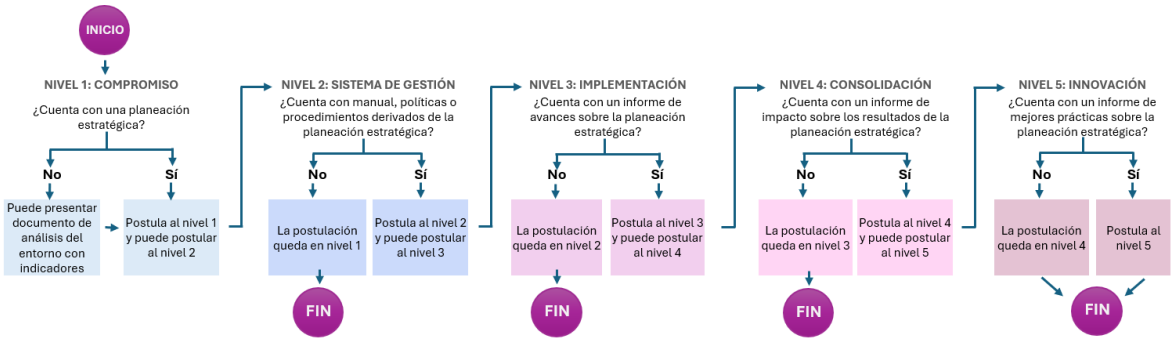
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al **cuestionario de Planeación estratégica aquí**.

1. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo al indicador de Planeación estratégica

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 Planeación estratégica, 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

Planeación estratégica

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su documento extenso de planeación estratégica vigente, ya que este documento cuenta con objetivos, indicadores de medición y alineación a la misión y visión.

En el caso de no contar con planeación estratégica, la organización puede presentar un documento que analiza el entorno y la problemática como puede ser un análisis FODA, marco lógico, teoría de cambio, árbol de problemas o el Plan Operativo Anual (POA), siempre y cuando incluya aspectos de medición como son:

1. Alineación a la misión y visión
2. Objetivos institucionales que cuenten con ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (objetivos SMART).
3. Principales acciones derivadas del documento presentado
4. Metas e indicadores de medición para alcanzar los objetivos
5. Aprobación del plan estratégico

Las métricas para este indicador pueden enfocándose en el impacto social, la sostenibilidad y la eficiencia operativa. Algunos ejemplos son:

- Alcance: Número total de beneficiarios o personas impactadas.
- Resultados: Porcentaje de beneficiarios que muestran un cambio de comportamiento o mejoría en su calidad de vida, por ejemplo, porcentaje de personas que mejoraron su estado de salud, o porcentaje de personas que obtuvieron un trabajo, etc.
- Costo por beneficiario: Costo total del programa dividido por el número de beneficiarios alcanzados.
- Índice de satisfacción del beneficiario: Medido a través de encuestas
- Diversificación de ingresos: Proporción de ingresos provenientes de donantes individuales, corporativos, subsidios públicos y eventos.
- Tasa de retención de donantes: Porcentaje de donantes del año anterior que siguen donando este año.
- Costo de recaudación de fondos (ROI): Cuánto se invierte para conseguir cada peso de donación.
- Meses de reserva operativa: Cuántos meses puede sobrevivir la organización sin nuevos ingresos.

- Eficiencia del programa: Se refiere a la proporción de participantes o beneficiarios que logran los objetivos establecidos. Por ejemplo, si se ofrece un programa de capacitación laboral, la tasa de éxito se mediría con el porcentaje de participantes que consiguen empleo después de completar el programa.
- Cumplimiento de metas: Porcentaje de metas del plan estratégico alcanzadas a tiempo.
- Conversión de donaciones digitales: Número de visitantes al sitio web que realizan una donación.
- Crecimiento de la comunidad: Número de seguidores en redes.
- Contribución con los ODS: Número de programas o acciones en alineación a los ODS

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, tomando en cuenta que para este indicador hablamos de un plan estratégico global.

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. Así mismo, un documento de análisis FODA, por ejemplo, es correcto presentarlo como respaldo, sin embargo, es **indispensable** presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas.

La planeación estratégica o el documento que se presente a modo de planeación, siempre debe incluir métricas. En el caso de la planeación estratégica, irán en función de los objetivos planteados, enfocándose en el impacto social, la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

Algunas métricas útiles para el indicador de Planeación estratégica son:

1. Diversificación de ingresos: Proporción de ingresos provenientes de donantes individuales, corporativos, subsidios públicos y eventos.
2. Tasa de retención de donantes: Porcentaje de donantes del año anterior que siguen donando este año.
3. Eficiencia del programa: Se refiere a la proporción de participantes o beneficiarios que logran los objetivos establecidos.
4. Contribución con los ODS: Número de programas o acciones en alineación.

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 (la planeación estratégica) 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 política, manual o procedimiento referente al plan estratégico.

Puede presentarse documentos como manuales de operación, manual de organización, manual de procedimientos, códigos y reglamentos que formen parte de la ejecución de la planeación estratégica o políticas derivadas de su aplicación, siempre y cuando incluyan:

1. Contexto o alcances de la política, procedimiento o manual presentado
2. Descripción de lineamientos o pasos a seguir para la ejecución
3. Delimitación de responsables (áreas o cargos)
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 estratégico, 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 Planeación estratégica.

Para presentar evidencia del nivel 3, la organización debe elaborar un informe concreto de la ejecución de su planeación estratégica, 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 de la planeación estratégica?
- ¿Cuándo comenzaron?
- ¿Qué proceso se ha seguido 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?

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 listas de asistencia a capacitaciones, cronograma de avances, gráficos de difusión de las acciones, aplicación de encuestas de satisfacción, videos o testimoniales de personas beneficiarias, entre otros.

Nivel 4: Consolidación

Para postular al nivel 4 de Consolidación, la organización deberá presentar la planeación estratégica 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 Planeación estratégica.

Para presentar evidencia del nivel 4, la organización debe contar con un informe de impacto de la planeación estratégica, el cual describe de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de al menos dos años de implementar acciones y alineación de la misión, visión, objetivos y valores 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 del indicador
2. Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado
3. La alineación que tiene la meta o metas estratégicas con el objeto social y el cumplimiento de la misión institucional, o bien, con sus valores institucionales
4. Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados
5. Retos identificados en la implementación
6. Mejoras sugeridas o implementadas para hacer más eficiente la ejecución o el sistema de gestión
7. Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados

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 estratégico 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 Planeación estratégica.

Para presentar evidencia del nivel 5, la organización debe elaborar un informe de buenas prácticas en su planeación estratégica y como esta 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 práctica, que mencione de qué forma se identificó como buena práctica y el impacto generado
2. Difusión de alianzas formalizadas generadas para ampliar el impacto del indicador
3. Impulso a la replicabilidad, en caso de que aplique
4. Monitoreo y mejora continua, que asegure que las buenas prácticas 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 Planeación estratégica:

	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 cuente con una planeación estratégica vigente y completa	Planeación estratégica o documento de análisis del entorno con métricas y objetivos	Políticas o procedimientos derivados de la planeación estratégica	Informe de avance de las metas de la planeación estratégica	Informe de impacto con métricas comparativas de la planeación estratégica	Informe de mejores prácticas en la estrategia institucional