

Guía del indicador

Estructura operativa

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "ESTRUCTURA OPERATIVA"

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

Este indicador evalúa si la organización ha definido y documentado su estructura interna de trabajo de manera coherente con su tamaño, naturaleza y objetivos institucionales. No se limita a contar con un organigrama; verifica que existan roles y responsabilidades claras, líneas de reporte definidas y mecanismos de coordinación entre áreas que permitan operar con eficiencia y transparencia.

La estructura operativa es el conjunto de personas, áreas, funciones y relaciones de coordinación que hacen posible la ejecución cotidiana de los programas y la administración de la organización. A diferencia del órgano de gobierno, que define la estrategia y supervisa la dirección institucional, la estructura operativa es quien traduce esa estrategia en acciones concretas.

Toda organización debe tener claridad sobre quién hace qué, cómo se toman las decisiones operativas, cómo se comunican las áreas entre sí y cómo se alinea el trabajo del equipo con los objetivos de cada programa. Contar con esto documentado no solo mejora la eficiencia interna, sino que genera condiciones de transparencia ante donantes, aliados y organismos evaluadores.

La estructura operativa varía según el tamaño y modelo de cada organización. Puede incluir áreas como dirección ejecutiva, programas, administración y finanzas, comunicación, procuración de fondos, atención a beneficiarios, entre otras. Lo fundamental no es el número de áreas, sino que cada posición tenga un rol definido, que las funciones no se dupliquen y que el equipo tenga claridad sobre cómo su trabajo contribuye a la misión institucional.

Las funciones más comunes que debe contemplar una estructura operativa bien definida son:

- Organigrama general y por área, que incluya nombre del puesto, la persona que lo ocupa y mencione las vacantes.
- Objetivo de cada puesto y su alineación a los ejes estratégicos institucionales
- Responsabilidades y funciones principales de cada puesto
- Recursos materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para operar el puesto
- Conocimientos y habilidades necesarias para operar en el puesto
- Número de personas con ese puesto así como sus líneas de comunicación más comunes
- Tipos de relación con los grupos de interés que tiene cada puesto
- Metas e indicadores de evaluación de cada puesto

En resumen, el indicador busca que la entidad conozca su estructura operativa (organigrama), que tiene la claridad en las responsabilidades de cada puesto, su relevancia y el flujo de comunicación, así como la definición de los resultados y metas.

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

- **Diferenciación clara entre gobernanza y operación:** Evita la concentración de funciones y los conflictos de interés entre el equipo operativo y el consejo o patronato, estableciendo límites sanos entre quien define la estrategia y quien la ejecuta.
- **Mayor eficiencia organizacional:** La asignación clara de responsabilidades evita duplicidades, omisiones y cuellos de botella en los procesos de trabajo.
- **Claridad en roles y contribución a la misión:** Cada integrante del equipo conoce sus funciones y entiende cómo su trabajo se conecta con el propósito institucional, lo que fortalece el compromiso y la motivación.
- **Mejor comunicación interna:** Una estructura definida facilita la coordinación entre áreas y reduce los conflictos derivados de la ambigüedad de funciones.
- **Transparencia ante actores externos:** Un organigrama claro y descripciones de puesto formalizadas son evidencias de madurez institucional que generan confianza ante donantes, aliados y organismos acreditadores.
- **Escalabilidad institucional:** Una estructura bien documentada permite incorporar nuevo talento más fácilmente, delegar funciones de manera ordenada y sostener la operación ante cambios de personal.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Estructura Operativa

- **Revisar la alineación con otros indicadores relacionados**, ya que la estructura operativa debe responder directamente a las prioridades estratégicas y a la forma en que se ejecutan los programas.
- **Elaborar o actualizar el organigrama institucional**, con base en la realidad actual del equipo, mostrando áreas, cargos, nombres de quienes los ocupan y líneas de reporte. Si la organización tiene voluntarios o colaboradores clave, puede indicarlos de forma complementaria.
- **Desarrollar descripciones formales de puesto** para cada posición, que incluyan al menos: nombre del cargo, área a la que pertenece, objetivo del puesto, funciones principales, competencias requeridas y línea de reporte directa.
- **Definir mecanismos de coordinación interna**: reuniones de equipo, canales de comunicación, protocolos de toma de decisiones operativas y sistemas de seguimiento de tareas.
- **Alinear la estructura con los programas activos**: si la organización incorpora nuevos programas o cambia su modelo de intervención, la estructura operativa debe actualizarse para reflejarlo.

- **Revisar y ajustar la estructura periódicamente**, al menos una vez al año, para incorporar cambios en el equipo, en la estrategia o en las capacidades institucionales.

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador de Estructura Operativa

- **Organigrama institucional actualizado:** Representación visual de la estructura organizacional, áreas de trabajo y relaciones de reporte. Debe reflejar la realidad actual, no una estructura aspiracional.
- **Manual organizacional o manual de funciones:** Documento que describe los roles, responsabilidades y funciones de cada área y posición del equipo operativo.
- **Descripciones formales de puestos:** Fichas de puesto que definan para cada posición su objetivo, funciones principales, competencias requeridas, línea de supervisión y relación con otros puestos.
- **Matriz de responsabilidades:** Herramienta que identifica, para cada proceso clave, quién es Responsable de ejecutarlo, quién lo Aprueba, quién debe ser Consultado y quién debe ser Informado.
- **Plan de gestión del talento:** Estrategia para el reclutamiento, inducción, desarrollo y retención del equipo, alineada a las necesidades operativas de la organización.

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

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.

Preguntas del indicador de Estructura Operativa:

1. ¿Su entidad cuenta con un equipo operativo?
2. ¿En su entidad se cuenta con un organigrama claro y de conocimiento de todo el equipo?
3. ¿Cuenta con un manual de gestión organizacional (o un documento similar) vigente?
4. ¿Cuenta con perfiles y descripción de puestos actualizados?

5. ¿Qué porcentaje del equipo operativo son mujeres?
6. ¿Cuál es el grupo etario que predomina en el equipo operativo de su entidad?
7. ¿Las personas integrantes del equipo operativo son diferentes del equipo del órgano de gobierno?
8. ¿En el equipo operativo hay personas que se auto adscriben como parte de los siguientes grupos?
    a. Comunidad LGBTIQ+; indígenas; afrodescendientes; extranjeros; con discapacidad; ninguna; la entidad desconoce esta información.

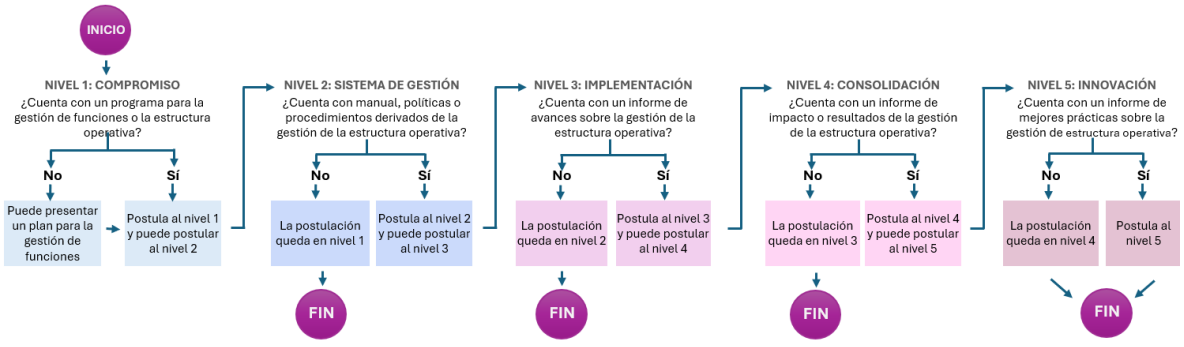
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al [cuestionario de Estructura de operativa aquí.]

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

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, 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 Operativa

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su plan o programa orientado a desarrollar y formalizar su estructura operativa. Este documento establece las líneas de acción para definir roles, funciones y mecanismos de coordinación del equipo, y es el punto de partida para construir una operación ordenada y alineada a la misión.

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

- Alineación de la Estructura Operativa al cumplimiento de la misión, los programas y la estrategia institucional.
- Justificación de por qué es importante contar con una estructura operativa formalizada (eficiencia, transparencia, sostenibilidad, acceso a financiamiento, etc.).
- Objetivo u objetivos relacionados con la definición y documentación de la estructura.
- Principales actividades para alcanzar los objetivos, enfocado en desarrollar el organigrama, descripciones de puesto, objetivos de cada uno, funciones, metas e indicadores.
- Recursos requeridos para llevar a cabo el plan (económicos, técnicos, materiales, humanos, de tiempo).

- Metas e indicadores de medición para alcanzar los objetivos del indicador.
- 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 institucional está bien 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 Operativa son:

- Porcentaje de puestos que cuentan con definición estructural y de recursos
- Número de puestos vacantes justificados
- Tasa de rotación de personal
- Porcentaje de gastos administrativos (sueldos) de acuerdo con lo recomendado por ley
- Número de personas en un programa vs los resultados del programa
- Porcentaje de puestos que cuentan con procesos e indicadores de desempeño
- Medición de la eficiencia de los recursos tecnológicos y software utilizado para el desempeño de las funciones de cada puesto
- Número de procesos clave de la organización documentados en manuales o procedimientos.
- Frecuencia de actualización del organigrama y las descripciones de puesto.

Las métricas anteriores son ejemplos; la entidad puede identificar cuáles aplican a sus objetivos actuales o bien definir otras.

Nivel 2: Sistema de gestión

Para postular al nivel 2, la organización deberá presentar la evidencia del nivel 1 para acreditar su cumplimiento y así habilitar la postulación en este nivel.

Para presentar evidencia del nivel 2, la organización debe contar con una política, manual o procedimiento que defina cómo opera y se gestiona su estructura operativa. El documento más recomendable para este nivel es un manual organizacional o

manual de puestos o manual de operaciones, que describa de forma sistemática la arquitectura del equipo y los lineamientos para su gestión.

Los componentes esenciales de un manual organizacional o de puestos son:

- **Fundamentos organizacionales:** Vinculación de la estructura operativa con la misión, visión, valores y programas de la organización.
- **Estructura y composición del equipo:** Descripción del organigrama, las áreas que integran la organización, sus funciones generales y las relaciones de coordinación y reporte entre ellas.
- **Descripciones de puesto:** Detalle de cada posición: objetivo del cargo, funciones principales, competencias requeridas, línea de supervisión directa y relación con otros puestos o áreas.
- **Procesos de toma de decisiones operativas:** Clarificación de quién autoriza qué tipo de decisiones en la operación, cómo se escalan los asuntos que requieren atención de la dirección o del órgano de gobierno, y cómo se documentan los acuerdos.
- **Mecanismos de coordinación interna:** Definición de espacios, canales y protocolos para la comunicación y coordinación entre áreas (reuniones de equipo, sistemas de gestión, reportes internos, etc.).
- **Gestión del talento operativo:** Lineamientos para el reclutamiento, inducción, evaluación de desempeño y desarrollo del equipo.
- **Mecanismos de revisión y actualización:** Proceso y periodicidad para revisar y actualizar el manual, el organigrama y las descripciones de puesto conforme evoluciona la organización.

La organización puede presentar su manual o cualquier otro documento de sistema de gestión, siempre y cuando contenga:

- Contexto o alcances del documento relacionado con la Estructura Operativa.
- Descripción de los lineamientos o pasos para la gestión del equipo y las funciones.
- Delimitación de responsabilidades en la operación.
- 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, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1 y el manual o política del nivel 2, y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento, todo relacionado con el indicador de Estructura Operativa.

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

- ¿Qué acciones se han realizado para desarrollar o fortalecer la Estructura Operativa, de acuerdo con el plan o programa?
- ¿Qué proceso se ha seguido y quiénes han participado en su definición o actualización?
- ¿En qué porcentaje de avance de cumplimiento de lo planeado se encuentran las metas?
- ¿Cuál es la metodología empleada y 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, pueden presentarse documentos de soporte como el organigrama institucional vigente, descripciones de puesto firmadas, registros de reuniones de coordinación de equipo, evidencias de procesos de inducción, cronograma de avances, entre otros.

Nivel 4: Consolidación

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

Para presentar evidencia del nivel 4, la organización debe contar con un informe de impacto del indicador, que describa de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de **al menos dos años** de implementar acciones de Estructura Operativa, y cómo esto impacta positivamente en la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad del equipo. Este informe puede incluir:

- Resumen ejecutivo de lo que se menciona sobre la consolidación del indicador.
- Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado.
- Alineación de las metas del indicador con los principios o valores de la entidad y sus programas.
- Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados.
- Retos identificados en la implementación y gestión de la Estructura Operativa.
- Mejoras implementadas para hacer más eficiente la operación o el sistema de gestión del equipo.
- Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados.

Este informe puede contener los aspectos sugeridos o bien presentar un análisis comparativo con gráficas o interpretación de métricas, comparativos de rotación de personal, tasas de cobertura de puestos o descripciones de beneficios concretos derivados de contar con una estructura bien definida. Mientras más referencias se presenten, 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, la organización deberá presentar las evidencias de los niveles 1 al 4, y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 5.

Para presentar evidencia del nivel 5, la organización debe elaborar un informe de buenas prácticas que describa cómo su estructura operativa genera valor tangible e intangible para la organización, la sociedad o el sector de las OSC, con modelos replicables que fortalezcan la eficiencia y la transparencia en la gestión interna de las organizaciones.

Este informe puede contener:

- Descripción de la mejor o mejores prácticas en la gestión de la estructura operativa, mencionando cómo se identificó como buena práctica y el impacto generado.
- Difusión de alianzas formalizadas para fortalecer las capacidades del equipo o ampliar el impacto del indicador.
- Impulso a la replicabilidad del modelo organizacional o del proceso de definición de funciones, en caso de que aplique.
- Monitoreo y mejora continua que asegure que las buenas prácticas se mantienen vigentes y actualizadas.

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 de contar con una estructura operativa sólida.
- Inversión en presupuesto institucional para el desarrollo estratégico del equipo y la estructura.
- Informes de rendición de cuentas sobre la gestión del equipo operativo dirigidos a grupos de interés.
- Publicación de artículos o investigaciones sobre modelos de estructura operativa para OSC.
- Inversión en tecnología para la gestión, coordinación y monitoreo del equipo (sistemas de gestión de proyectos, plataformas de RRHH, herramientas de seguimiento de desempeño, etc.).

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 Operativa:

	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 conoce su estructura operativa (organigrama) y tiene claridad en las responsabilidades, objetivos, metas e indicadores de cada puesto.	Plan o programa de la gestión de recursos humanos (plan de operaciones, etc.)	Manual de organización o manual de puestos o manual de operaciones	Informe de avance de las metas en la administración del equipo operativo o la ejecución del manual de puestos	Informe de impacto con métricas comparativas de la gestión de puestos o gestión operativa	Informe de mejores prácticas sobre el manejo de la estructura operativa