

Guía del indicador

Talento Humano

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "TALENTO HUMANO"

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

El talento humano es el motor que hace posible la operación diaria y el cumplimiento de la misión. Sin un equipo suficientemente formado, motivado y bien gestionado, los mejores planes estratégicos y los programas más innovadores pierden capacidad de ejecución. Por ello, invertir en las personas no es un gasto operativo, sino una decisión estratégica que impacta directamente en la calidad, el alcance y la sostenibilidad del trabajo de la organización.

La gestión del talento en una OSC responde a factores específicos de su contexto: el tamaño de la organización, su capacidad financiera, la naturaleza de sus programas, los perfiles requeridos para ejecutarlos y las exigencias de rendición de cuentas de donantes y aliados. Esto significa que no existe un modelo único; cada organización debe diseñar un sistema de gestión de talento proporcional a su realidad, pero siempre con un enfoque de mejora continua.

Los procesos clave que debe contemplar la gestión del talento humano en una OSC son:

- **Definición de perfiles y funciones:** Claridad sobre qué personas se necesitan, con qué competencias, para qué funciones y bajo qué condiciones.
- **Reclutamiento y selección:** Procesos transparentes, basados en competencias y con criterios que promuevan la diversidad e inclusión.
- **Inducción:** Proceso estructurado que permita a los nuevos integrantes comprender la misión, los valores, la estructura y las expectativas de la organización.
- **Formación y desarrollo:** Acceso a capacitación continua que fortalezca las competencias del equipo y lo mantenga actualizado en las áreas clave para su función.
- **Evaluación del desempeño:** Mecanismos periódicos de retroalimentación constructiva que permitan identificar logros, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, vinculados a incentivos y revisiones salariales.
- **Planes de sucesión:** Estrategias para asegurar la cobertura de posiciones críticas ante cambios de personal, garantizando la continuidad operativa.

En resumen, este indicador busca evaluar si la organización cuenta con un equipo suficiente, profesional y capacitado para cumplir con sus objetivos institucionales. Asimismo, examina si existen políticas claras para su gestión, procesos de formación continua o plan de capacitación, mecanismos de evaluación del desempeño, incentivos y planes de sucesión.

2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador Talento Humano

- **Mayor productividad y rendimiento**: Empleados más motivados y capacitados elevan la eficiencia organizativa, traduciendo la inversión en talento en resultados programáticos de mayor calidad.
- **Reducción de la rotación y retención de talento:** Un buen clima organizacional y oportunidades reales de crecimiento profesional disminuyen las renuncias y los costos asociados a nuevas contrataciones.
- **Mejora del clima laboral**: Una gestión del talento bien estructurada fomenta un ambiente positivo, saludable y de alto desempeño, donde las personas encuentran condiciones para dar lo mejor de sí.
- **Alineación estratégica:** Conectar los objetivos individuales de los colaboradores con las metas globales de la organización genera mayor compromiso y coherencia en la ejecución de los programas.
- **Desarrollo y capacitación**: Identificar sistemáticamente las necesidades de formación y crear planes de desarrollo profesional permite que el equipo evolucione junto con la organización y sus desafíos.
- **Credibilidad ante donantes y aliados**: Los financiadores institucionales valoran positivamente a las organizaciones que invierten estratégicamente en su equipo, pues lo perciben como un indicador de madurez y compromiso con la calidad.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Talento Humano

Una buena gestión del talento humano se basa en atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales mediante una propuesta de valor competitiva, flexibilidad laboral, reconocimiento constante y un clima positivo. Es fundamental alinear los objetivos individuales con los estratégicos de la organización, fomentar el desarrollo profesional y, preferentemente, utilizar tecnología para automatizar procesos.

- Designar un responsable de la gestión del talento humano, ya sea una persona dedicada a esta función o alguien que la asuma como parte de sus responsabilidades. La gestión del talento no puede quedar como responsabilidad difusa de todos.
- Elaborar o actualizar los perfiles de puesto de todas las posiciones de la organización, incluyendo nombre del cargo, competencias requeridas, funciones principales, relación con otros puestos y línea de reporte. Vincularlos a los objetivos estratégicos vigentes.
- Diseñar e implementar un proceso formal de inducción para nuevos integrantes, que cubra al menos: misión, visión y valores, estructura organizacional, programas activos, políticas internas y expectativas del cargo.

- Establecer un plan de formación anual que identifique las necesidades de capacitación del equipo por área y función, con presupuesto asignado y responsable de seguimiento.
- Implementar evaluaciones de desempeño periódicas, con criterios claros, retroalimentación constructiva y vinculación tanto a planes de desarrollo individual como a incentivos y revisiones salariales.
- Desarrollar un plan de sucesión que identifique las posiciones críticas de la organización y establezca acciones preventivas para garantizar su cobertura ante cambios de personal.
- Promover un ambiente laboral inclusivo y equitativo, incorporando en la gestión del talento un enfoque antirracista, de igualdad de género y de diversidad e inclusión, tanto en los procesos de selección como en las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional.
- Ofrecer medidas de bienestar integral y apoyo a la salud mental del equipo, reconociendo que el cuidado de las personas es condición para la sostenibilidad de la organización.

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador Talento Humano

- **Manual de gestión de talento humano:** Documento central que describe los procesos de reclutamiento, inducción, formación, evaluación del desempeño y desarrollo del equipo, con los criterios, responsables y procedimientos de cada etapa.
- **Perfiles de puesto actualizados**: Fichas que describen para cada posición: nombre del cargo, objetivo, funciones principales, competencias requeridas, línea de reporte y relación con otros puestos.
- **Plan de formación y desarrollo**: Documento anual que identifica las necesidades de capacitación del equipo, las acciones formativas planificadas, el presupuesto asignado y los indicadores de seguimiento.
- **Herramienta de evaluación del desempeño:** Formato o sistema para evaluar periódicamente el desempeño de cada integrante, con criterios claros, espacio para retroalimentación y vinculación a planes de mejora, incentivos y ajustes salariales.
- **Encuesta de clima organizacional y satisfacción laboral:** Instrumento periódico para medir el compromiso, la motivación y las condiciones de trabajo del equipo, cuyos resultados alimentan la mejora continua de la gestión del talento.
- **Normas de referencia**: La NOM-035-STPS (factores de riesgo psicosocial) y la NOM-001-STPS son marcos normativos relevantes que deben considerarse al diseñar las condiciones laborales y los procesos de gestión del equipo.

5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador Talento Humano

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 Talento Humano:

1. En revisión de los resultados obtenidos en cada área, ¿se considera que el equipo operativo cuenta con la experiencia y especialización para desempeñar las funciones asignadas?
2. ¿En la entidad se cuenta con un plan de capacitación continua del equipo operativo?
3. En proyectos especiales que requieren de un alto nivel de especialización, ¿la entidad generalmente qué hace?
4. ¿En la entidad se cuenta con mecanismos para la evaluación del desempeño ligados a un plan de desarrollo personal y profesional?
5. ¿Considera que el equipo operativo es suficiente para realizar las actividades que lleven al logro de los objetivos en tiempo y forma?
6. Por favor seleccione la opción que describa por qué en la entidad no se cuenta con el equipo operativo suficiente.
7. ¿En la entidad se cuenta con metodologías para medir la satisfacción del equipo operativo y clima laboral?
8. ¿Cuál es la rotación anual promedio del personal operativo?
9. ¿Cuál es la antigüedad promedio del equipo operativo?
10. ¿Existe un plan de sucesión o cobertura de vacantes críticas?
11. ¿La evaluación de desempeño está vinculada a incentivos y revisiones salariales?
12. ¿La entidad ofrece medidas de bienestar integral y apoyo a la salud mental del personal?
13. ¿Se realizan revisiones anuales de compensaciones y ajustes presupuestarios para sueldos?

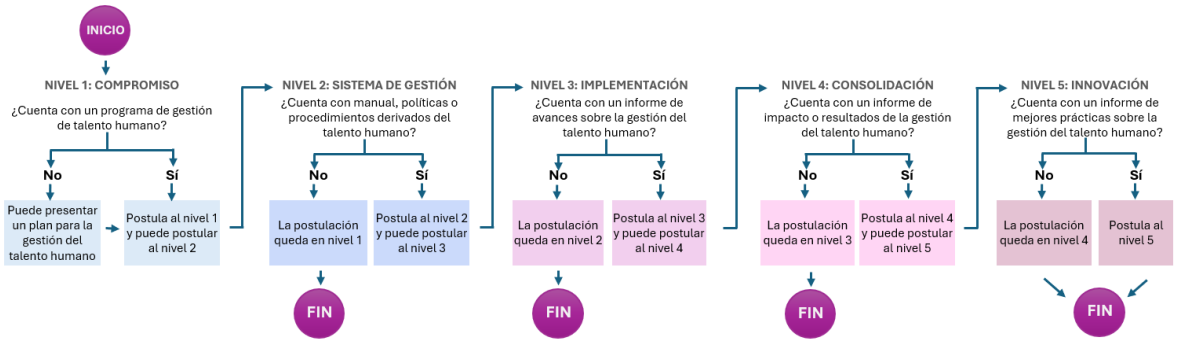
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al **cuestionario de Talento Humano aquí.**

6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo para el indicador de Talento Humano

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

Talento Humano

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su plan o programa orientado a desarrollar y fortalecer la gestión de su Talento Humano. Este documento establece las líneas de acción para definir los perfiles requeridos, desarrollar al equipo, evaluar su desempeño y construir condiciones laborales que permitan cumplir la misión con calidad y sostenibilidad.

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 gestión del Talento Humano a la misión, los valores institucionales y los objetivos estratégicos de la organización, con enfoque preferente en igualdad de género, diversidad e inclusión.
- Justificación de por qué es importante gestionar estratégicamente el talento (calidad programática, retención, fortalecimiento institucional, confianza de donantes, cumplimiento normativo, etc.).
- Objetivo u objetivos relacionados con la definición de perfiles, la formación, el desarrollo, la evaluación del desempeño y los planes de sucesión del equipo.
- Principales actividades para desarrollar los perfiles de puesto, los procesos de inducción, el plan de formación y los mecanismos de evaluación, con responsables y tiempos definidos.
- 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, un documento que describa los perfiles de puesto, es correcto presentarlo como respaldo, sin embargo es **indispensable** presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas, tomando en cuenta no sólo este sino otros aspectos que incluye el indicador.

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 Talento Humano son:

- Porcentaje de personas que muestran un correcto entendimiento de sus funciones y responsabilidades en el primer año de su integración al equipo (indicador sobre causas de abandono del puesto).
- Índice de satisfacción laboral, que indique la percepción del equipo sobre salarios, clima laboral y carga de trabajo.
- Índice de compromiso, medido a través de encuestas de clima laboral, esencial para entender la motivación no financiera del equipo.
- Tiempo de permanencia: duración promedio de una persona en su puesto.
- Horas de capacitación o formación ofrecidas al equipo en el año.
- Índice de competencias adquiridas posterior a las capacitaciones.
- Número de personas con ascenso justificado por evaluación de desempeño.

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 se gestiona el Talento Humano de forma sistemática. El documento más recomendable es un Manual de Gestión de Talento Humano o Manual de Recursos Humanos que regule los procesos clave del ciclo de vida del colaborador dentro de la organización.

Los componentes esenciales de un Manual de Gestión de Talento Humano son:

- **Fundamentos organizacionales:** Vinculación de la gestión del talento con la misión, los valores institucionales y el compromiso de la organización con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.
- **Perfiles y estructura del equipo:** Descripción de los puestos que integran la organización, sus funciones, competencias requeridas y relaciones de reporte, articulada con el organigrama institucional.
- **Proceso de reclutamiento y selección:** Lineamientos para atraer y seleccionar al equipo con base en competencias, con criterios transparentes y un enfoque que promueva la diversidad e igualdad de oportunidades.

- **Proceso de inducción:** Pasos definidos para la integración de nuevos colaboradores, incluyendo los contenidos mínimos que deben cubrirse y los responsables de cada etapa.
- **Formación y desarrollo profesional:** Lineamientos para la identificación de necesidades de capacitación, la planificación de acciones formativas, el presupuesto asignado y el seguimiento de los resultados de formación.
- **Evaluación del desempeño e incentivos:** Proceso y criterios para la evaluación periódica del desempeño, con mecanismos de retroalimentación, vinculación a planes de mejora o desarrollo y conexión con revisiones salariales e incentivos.
- **Planes de sucesión y bienestar:** Estrategia para la cobertura de posiciones críticas y compromisos institucionales con el bienestar integral y la salud mental del equipo.

Como sistema de gestión del talento humano, también pueden aplicar políticas relacionadas con el indicador como son:

- De capacitación y formación
- De desarrollo profesional
- De retención e incentivos
- De gestión de sucesión
- De cultura y clima laboral
- De diversidad e inclusión

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

- Contexto o alcances del documento relacionado con el Talento Humano.
- Descripción de los lineamientos o pasos para los procesos clave de gestión del equipo.
- Delimitación de responsabilidades en cada proceso.
- Firmas que avalen la aprobación del sistema de gestión.

En caso de no contar con documento para validar este nivel, puede utilizarse 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 Talento Humano.

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 profesionalizar y desarrollar al equipo, de acuerdo con el plan o programa?
- ¿Qué proceso se ha seguido en la formación, la evaluación del desempeño y el desarrollo del talento, y quiénes han participado?
- ¿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 en la gestión del indicador?

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 evidencias de capacitaciones realizadas (listas de asistencia, constancias, diplomas), evaluaciones de desempeño aplicadas, planes de desarrollo individual activos, resultados de encuestas de clima organizacional, registros del proceso de inducción de nuevos integrantes, o evidencias de acciones de diversidad e inclusión implementadas, 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 gestión del Talento Humano, y cómo esto impacta positivamente en la calidad del equipo, la retención del personal, el clima organizacional y la efectividad de los programas. Este informe puede incluir:

1. Resumen ejecutivo de lo que se menciona sobre la consolidación del indicador.
2. Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado en la gestión del talento.
3. Alineación de las metas del indicador con los valores institucionales y el modelo de gestión de la entidad, con énfasis en el enfoque de diversidad e inclusión.
4. Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados, incluyendo la evolución de indicadores como la tasa de rotación, el índice de satisfacción laboral, el tiempo de permanencia promedio o los resultados de las evaluaciones de desempeño.

5. Retos identificados en la gestión del talento humano.
6. Mejoras implementadas para fortalecer la formación, la evaluación, el desarrollo o las condiciones de bienestar del equipo.
7. Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados.

Este informe puede contener los aspectos sugeridos o bien presentar un análisis comparativo con métricas de evolución, resultados de evaluaciones de satisfacción y desempeño entre años, o descripción de beneficios concretos derivados del fortalecimiento de la gestión del talento. 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 modelo de gestión del Talento Humano genera valor tangible e intangible para el equipo, la organización o el sector de las OSC, con prácticas replicables que fortalezcan el desarrollo profesional, la cultura organizacional y la equidad en el ecosistema de la sociedad civil.

Este informe puede contener:

- Descripción de la mejor o mejores prácticas en la gestión del talento humano, mencionando cómo se identificó como buena práctica y el impacto generado en el equipo y en la efectividad institucional, con particular atención al enfoque antirracista, de igualdad de género y diversidad e inclusión.
- Difusión de alianzas formalizadas con organizaciones de capacitación, redes de talento del sector o actores del ecosistema que hayan ampliado las oportunidades de desarrollo del equipo.
- Impulso a la replicabilidad del modelo de gestión de talento o de las prácticas de diversidad e inclusión, en caso de que aplique para otras organizaciones del sector.
- Monitoreo y mejora continua que asegure que las buenas prácticas se mantienen vigentes y evolucionan con las necesidades del equipo y los estándares del sector.

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

- Formalidad de alianzas estratégicas con instituciones de formación, redes de talento o actores del ecosistema que impulsen el desarrollo profesional del equipo de la OSC.
- Estudio de SROI (Retorno Social de la Inversión) para demostrar el valor de invertir en la gestión estratégica del talento y su impacto en la efectividad programática y la sostenibilidad institucional.
- Inversión en presupuesto institucional para el desarrollo de la función de talento humano como área estratégica de la organización.
- Informes de rendición de cuentas sobre las condiciones de desarrollo y bienestar del equipo dirigidos a grupos de interés.
- Publicación de artículos, guías o investigaciones sobre buenas prácticas en gestión del talento para OSC, con enfoque de diversidad e inclusión.
- Inversión en tecnología para la gestión del talento, la formación en línea, el seguimiento del desempeño y la medición del clima organizacional.

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 Talento Humano:

	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 cuenta con perfiles de puestos, personal profesional suficiente y capacitado, procesos de formación continua, evaluación del desempeño, incentivos y planes de sucesión	Plan o programa de gestión de talento o de capacitación y desarrollo del personal	Manual de recursos humanos o políticas de capacitación y desarrollo	Informe de avance de las metas de capacitación y desarrollo del personal	Informe de impacto con métricas comparativas de la capacitación y desarrollo del personal	Informe de mejores prácticas sobre la gestión del talento humano y su desarrollo profesional