



Informe de resultados

CICLO DE MEJORA
2023 / 2024



Índice

	<i>pág.</i>
<i>Presentación</i>	1
01 Contexto	2
02 Ciclo de Mejora, edición 2023-2024	5
2.1 Resultados generales	9
2.2 Índice de Madurez Organizacional (IMO)	11
2.3 Temas de fortalecimiento	12
2.4 Resultados entregables	15
2.5 Cumplimiento de Obligaciones Fiscales, Legales y Contables (ACOF)	17
03 Aprendizajes	20
04 Casos de éxito	22
05 Ciclo de Mejora, edición 2024-2025	29

Índice de tablas

		<i>pág.</i>
<i>Tabla</i>	1	12
<i>Tabla</i>	2	17
<i>Tabla</i>	3	19

Índice de gráficos

		<i>pág.</i>		<i>pág.</i>
<i>Gráfico</i>	1	5	<i>Gráfico</i>	10 18
<i>Gráfico</i>	2	9	<i>Gráfico</i>	11 23
<i>Gráfico</i>	3	9	<i>Gráfico</i>	12 24
<i>Gráfico</i>	4	11	<i>Gráfico</i>	13 25
<i>Gráfico</i>	5	14	<i>Gráfico</i>	14 26
<i>Gráfico</i>	6	15	<i>Gráfico</i>	15 27
<i>Gráfico</i>	7	16		
<i>Gráfico</i>	8	16		
<i>Gráfico</i>	9	17		

Presentación

Este documento tiene como objetivo visibilizar los logros alcanzados durante la edición 2023-2024 del programa de fortalecimiento Ciclo de Mejora, dirigido por **yCo. Centro de Fortalecimiento**. Su propósito es difundir y fomentar el aprendizaje continuo entre las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León. Está estructurado en cinco secciones principales:

1) Contexto: En esta sección abordamos de manera breve el concepto de fortalecimiento en México, las bases fundamentales de un fortalecimiento efectivo y su relevancia para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

2) Ciclo de Mejora, edición 2023-2024: Introducción completa a la estructura, metodología y componentes principales con los que opera el programa de fortalecimiento Ciclo de Mejora, así como su composición y resultados en el Ciclo 2023-2024 donde se atendieron a 40 Organizaciones de la Sociedad Civil Organizada (OSC).

3) Aprendizajes: Conocimientos adquiridos durante las dos ediciones del Ciclo de Mejora que nos permiten comprender mejor las necesidades de fortalecimiento en el sector.

4) Casos de éxito: Exploración de casos destacados de éxito de organizaciones que han completado dos Ciclos de Mejora en yCo. Centro de Fortalecimiento, mostrando evolución en sus modelos de intervención durante este proceso de fortalecimiento.

5) Edición 2024-2025 del Ciclo de Mejora: Presentación del Ciclo de Mejora edición 2024-2025, actualización de estructura, oferta de fortalecimiento y herramienta de diagnóstico requisitos de participación para las OSC.

1 Contexto

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Nuevo León (N.L.) desempeñan un papel crucial en el desarrollo social y económico de la región por diversas razones: dan atención a comunidades y grupos vulnerables, trabajan en la defensa y promoción de los derechos humanos, fomentan la participación ciudadana y empoderan a las personas a involucrarse en la toma de decisiones que impactan en su entorno, y complementan los esfuerzos del gobierno cubriendo áreas y servicios donde la intervención gubernamental es limitada o inexistente.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2022) el 49% de los habitantes de N.L. vive con algún tipo de carencia social como rezago educativo (14.4%), servicios de salud (21.5%), seguridad social (31.9%), calidad y espacios de la vivienda (3.9%), servicios básicos en la vivienda (2.3%) y alimentación nutritiva y de calidad (14.7%). Además, existen otras problemáticas que afectan a la población de Nuevo León como lo son la movilidad, la calidad del aire, la crisis de agua, seguridad y prevención de la violencia, y transparencia y corrupción (Consejo Cívico, 2023). Para todo esto, el Consejo Nuevo León actualizó en 2023 el Plan Estratégico 2040, el cual busca vincular esfuerzos entre gobierno, sociedad civil, sector privado y academia para dar solución a todos estos problemas mediante nueve ejes estratégicos:

- 1. Educación.** Ofrecer educación pertinente, inclusiva, equitativa e innovadora, para que las personas cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes para su constante desarrollo.
- 2. Salud.** Contar con un sistema de salud con capacidad de adaptación ante la crisis, universal, integral, de calidad, centrado en las personas, en el estado, articulado y con interoperabilidad de las instituciones.
- 3. Desarrollo Social.** Las personas en Nuevo León ejerzan sus derechos de forma efectiva, en un entorno social incluyente, que promueve la adaptación ante las crisis globales y la igualdad de oportunidades para mejorar la movilidad social de las personas.

4. **Cultura.** Que las personas y comunidades en N.L. tengan oportunidades que favorezcan el ejercicio efectivo y equitativo de sus derechos culturales.
5. **Desarrollo Sustentable.** N.L. se desarrolle a partir de un modelo territorial resiliente y sostenible que responda a los desafíos climáticos mediante la colaboración y compromisos intersectoriales.
6. **Desarrollo Económico.** Garantizar un bienestar económico sostenible y resiliente, equitativo e inclusivo, con un ecosistema que habilite la creación, consolidación y crecimiento de negocios, el impulso a la innovación, la inversión estratégica, la generación de empleos formales de calidad y bien remunerados que den oportunidades de desarrollo a todos sus habitantes.
7. **Seguridad y Justicia.** Dotar a las personas y comunidades de seguridad y libertad, respetando los derechos humanos e impulsando la cohesión social y una cultura de prevención y paz.
8. **Finanzas Públicas.** El Gobierno y los entes públicos que conforman el Estado tendrán suficiente espacio fiscal para financiar las políticas y programas que requiere el desarrollo futuro de N.L., sin comprometer la sostenibilidad de sus finanzas.
9. **Gobierno Eficaz y Transparencia.** Nuevo León tendrá un gobierno abierto que asegure la calidad de vida de las personas a través de una administración pública estatal, eficaz, innovadora, incluyente, transparente y con plena rendición de cuentas.

De acuerdo con el SAT, actualmente en Nuevo León existen 631 Organizaciones de la Sociedad Civil con Donataria Autorizada (Informe de Transparencia 2022) cuyas actividades abonan a los ejes anteriormente mencionados. Al trabajar directamente con las comunidades, las OSC suelen ser pioneras en la implementación de soluciones innovadoras a problemas públicos, permitiéndoles identificar necesidades específicas y desarrollar tanto programas como proyectos adaptados a dichas necesidades.

En resumen, las organizaciones de la sociedad civil representan un pilar muy valioso para el desarrollo integral del estado. Su nivel de impacto y permanencia en el tiempo son elementos clave para solucionar carencias en servicios sociales y derechos humanos, así como promover una sociedad más participativa, equitativa y sostenible.

Por esto coincidimos con otros organismos como el Centro de Investigación y Estudios sobre la Sociedad Civil (CIESC) en su estudio “Fortalecimiento institucional de las OSC en México: estrategias para su efectividad”, o con Alternativas y Capacidades A.C. en su “Diagnóstico de donantes: el rumbo de la inversión social en México”, respecto a que fortalecer el tercer sector no es sólo una buena práctica, también es necesaria para asegurar la permanencia e incidencia de estas organizaciones, para alcanzar la transformación social. De acuerdo con los estudios anteriormente mencionados, el propósito principal del fortalecimiento es el de “generar capacidades en las organizaciones para que estas sean más efectivas en el alcance de sus objetivos y su misión” (Rodrigo Villar, 2020). Para lograr esto, es necesario que existan organismos y/o instituciones con los mecanismos suficientes y pertinentes para brindar los servicios de fortalecimiento a las OSC de nuestro ecosistema.

De acuerdo con una encuesta aplicada en 2018 por el CIESC tanto a agentes fortalecedores como a organizaciones de la sociedad civil, hay tres diferentes grupos o categorías de fortalecimiento: a) formación, compuesto por cursos, talleres y diplomados, b) modalidades diseñadas a la medida, compuesto consultoría o asesoría, acompañamiento y mentoría, y c) modalidades entre pares.

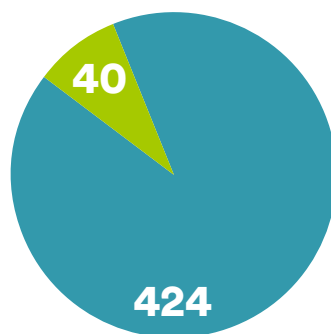
Entre los principales temas en los que las OSC se fortalecen están: planeación estratégica, procuración de fondos, cumplimiento de obligaciones fiscales y legales, formación de redes y alianzas, diagnóstico comunitario, programas o modelos de intervención (CIESC, 2018).

2 Ciclo de Mejora

El Ciclo de Mejora es un programa de fortalecimiento no financiero de yCo. Centro de Fortalecimiento de Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A.C., que tiene como objetivo impulsar la madurez, el desempeño, la sostenibilidad y la capacidad de generar impacto social de las Organizaciones de la Sociedad Civil que operan en el estado de Nuevo León por medio de un proceso de diagnóstico, formación, acompañamiento personalizado y evaluación de resultados.

De acuerdo con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en su Informe de Transparencia 2022, en el Estado de Nuevo León hay 631 Organizaciones de la Sociedad Civil con registro de Donataria Autorizada, de las cuales 464 atienden directamente a la población y, por lo tanto, son el público objetivo para el programa, estas son:

Asistenciales
(no hospitales): 397
Desarrollo Social: 21
Culturales: 28
Ecología: 18



- OSC con donataria autorizada, objetivo de yCo.
- OSC atendidas por yCo.

Gráfico 1

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

yCo. Centro de Fortalecimiento otorgó becas a 40 OSC pertenecientes a este grupo, es decir, el Ciclo de Mejora fortaleció a **9%** de estas 464 organizaciones con donataria autorizada.

Para formar parte del Ciclo de Mejora 2023-2024, las Organizaciones de la Sociedad Civil cumplieron con los siguientes requisitos:

- Donataria autorizada vigente (Anexo 14, 2023) o en trámite
- Operación de programas y/o proyectos en Nuevo León
- Reporte de Transparencia de las Donatarias Autorizadas 2021
- Consejo directivo y/o patronato activo o con compromiso para integrarlo

En su edición 2023-2024, el Ciclo de Mejora fortaleció a las OSC en cinco variables:

Cursos Sello:

- Cumplimiento fiscal, legal y contable
- Desarrollo de habilidades directivas

Cursos Optativos:

- Gobernanza
- Procuración de fondos
- Modelo de intervención e indicadores



Ciclo de Mejora 2023 - 2024 yCo. Centro de Fortalecimiento.

Para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de las OSC, **yCo. Centro de Fortalecimiento** realizó dos diagnósticos:

Por un lado, llevó a cabo la evaluación del Índice de Madurez Organizacional (IMO), una herramienta que evalúa las capacidades institucionales y organizacionales en ocho dimensiones: 1). Bases Metodológicas, 2). Gestión Institucional, 3). Estrategia Organizacional, 4). Gestión del Talento, 5). Gestión Administrativa, 6). Procuración de Fondos, 7). Gestión de Monitoreo e Impacto y 8). Liderazgo y 30 variables que, mediante una escala de 0 a 100 en porcentaje de cumplimiento de los criterios evaluados, permite ubicar la organización en uno de los cuatro niveles de madurez organizacional:

1. Baja: de 0% a 25%
2. Básica: de 26% a 50%
3. Moderada: 51% a 75%
4. Alta: 76% a 100%

Además del nivel de madurez organizacional, el IMO expone las áreas de fortaleza y oportunidad de la OSC que permita seleccionar los temas óptimos para su proceso de fortalecimiento, y así construir el plan de trabajo personalizado adecuado para cada una de ellas.

En el Ciclo de Mejora, este instrumento se aplicó en dos momentos clave del proceso de fortalecimiento: primero, como diagnóstico para conocer el estado inicial de las OSC a través de una evaluación realizada por dictaminadores, y después, al finalizar el ciclo anual de mejora, para evaluar los resultados alcanzados tras completar sus horas de asesoría personalizada y elaborar sus documentos entregables.

Es importante destacar que la evaluación final del IMO se centró únicamente en los tres temas de fortalecimiento seleccionados y/o detectados como más apremiantes en el diagnóstico inicial del programa, con el objetivo de medir el progreso de la OSC exclusivamente en los criterios atribuibles al programa. Sin embargo, también se llevará a cabo una evaluación final completa (de las ocho dimensiones y 30 variables) al egreso de la OSC de nuestro programa de fortalecimiento definido a después de tres ciclos anuales de mejora.

Por otro lado, se llevó a cabo un Autodiagnóstico de Cumplimiento en Obligaciones Fiscales, Legales y Contables (ACOF), que nos permite identificar los factores de riesgo que pueden ser causa de la revocación de su Donataria Autorizada.

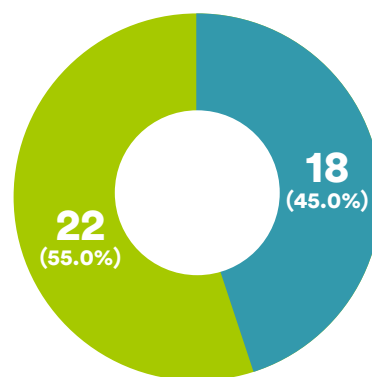
Esta herramienta está conformada por cuatro dimensiones: fiscal, institucional, legal y operacional. Al igual que el IMO, el ACOF evalúa en una escala de 0 a 100 en porcentaje de cumplimiento las respuestas obtenidas sobre la recepción de donativos, rendición de cuentas, expedición de CFDI entre otros. El autodiagnóstico es aplicado al inicio del fortalecimiento en sus cuatro dimensiones para conocer el estado de ingreso de la organización y al finalizar las asesorías para evaluar correctamente el progreso de la OSC.

El Ciclo de Mejora en su edición 2023-2024 estuvo conformado por 58 horas de talleres presenciales divididas en los siguientes temas: Desarrollo de habilidades directivas e introducción a los cursos optativos de gobernanza, procuración de fondos y modelo de intervención. Además, se ofrecieron 10 horas de asesoría personalizada en cumplimiento fiscal, legal y contable, y 10 horas en el curso optativo seleccionado. Cada plan de trabajo requirió la elaboración de un entregable relacionado con los temas abordados durante los talleres y asesorías. Dichos entregables tienen como objetivo documentar y facilitar la apropiación y uso efectivo de los conocimientos adquiridos en Ciclo de Mejora por las OSC. De esta manera, las organizaciones pueden contar con manuales, procesos, políticas, reglamentos e información actualizada que apoyen su operación, gobernanza, planificación y procuración de fondos, entre otros aspectos clave para su funcionamiento, sostenibilidad y permanencia.

2.1 Resultados generales

En el Ciclo de Mejora 2023-2024 se recibieron 56 solicitudes de Organizaciones de la Sociedad Civil con programas o proyectos en Nuevo León, de las cuales 40 cumplieron con los requisitos de ingreso y fueron seleccionadas para el fortalecimiento. Este grupo de 40 organizaciones estuvo conformado por 18 OSC del ciclo anterior (2021-2022) que decidieron reinscribirse y cursar un segundo Ciclo de Mejora, y por 22 OSC de nuevo ingreso.

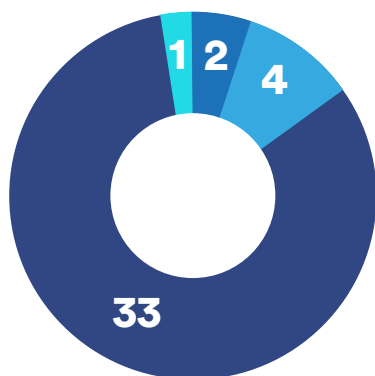
De las 40 organizaciones que ingresaron al Ciclo de Mejora en febrero de 2023, 33 OSC concluyeron en tiempo y forma en abril 2024 (término del ciclo), cuatro concluyeron después del 12 de abril (prórroga), una OSC solicitó su baja y solamente dos no concluyeron su proceso de fortalecimiento.



- OSC nuevo ingreso
- OSC reinscritas

Gráfico 2

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento



- OSC concluyentes a tiempo
- OSC concluyentes - prórroga
- OSC inconclusas
- Bajas

Gráfico 3

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

Organizaciones reinscritas

De las 18 organizaciones que cursaron su segundo Ciclo de Mejora:

- 94.4% (17 OSC) concluyeron 100% del segundo Ciclo de Mejora
- 5.6% (una OSC) no concluyó su proceso de fortalecimiento
- 72.2% (13 OSC) mejoraron su Índice de Madurez Organizacional en al menos un 18% con respecto a su porcentaje de inicio en el tema optativo que seleccionaron
- 16.7% (tres OSC) tuvieron una mejora menor al 18% en su Índice de Madurez Organizacional
- 5.6% (una OSC) concluyó con su proceso de fortalecimiento, pero no mejoró su Índice de Madurez Organizacional

Organizaciones de nuevo ingreso

De las 22 organizaciones que cursaron su primer Ciclo de Mejora:

- 86.3% (19 de 22) concluyeron 100% del programa
- 4.5% (una OSC) no concluyó su proceso de fortalecimiento
- 4.5% (una OSC) solicitó su baja
- 4.5% (una OSC) concluyó con su proceso de fortalecimiento, pero no mejoró su Índice de Madurez Organizacional
- 86.3% (19 de 22) mejoraron su Índice de Madurez Organizacional

Cumplimiento de Obligaciones Legales, Fiscales y Contables

Respecto al curso de Cumplimiento de Obligaciones Legales, Fiscales y Contables, las 40 OSC participantes obtuvieron los siguientes resultados:

- 97% (36 de 37) de las OSC que ingresaron con su Donataria Autorizada lograron conservarla. Una OSC se dio de baja del Ciclo de Mejora, por lo que no contamos con información posterior
- 100% (3 de 3) de las OSC que ingresaron con su Donataria Autorizada en trámite lograron obtenerla
- 90% (36 de 40) mejoraron su puntuación en su Autodiagnóstico de Cumplimiento de Obligaciones Legales, Fiscales y Contables
- Tres OSC exentaron el curso de Cumplimiento Fiscal

2.2 Índice de Madurez Organizacional (IMO)

Como se mencionó anteriormente, la herramienta de diagnóstico del Índice de Madurez Organizacional (IMO) fue aplicada tanto al comienzo del Ciclo de Mejora 2023-2024 como al final como un instrumento de evaluación en los temas que las OSC trabajaron durante su proceso de fortalecimiento. En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de las 40 organizaciones en los temas que seleccionaron para su fortalecimiento antes y después de pasar por el Ciclo de Mejora; antes de comenzar con el programa la mayoría se encontraba en un promedio de 50% - 70% en su IMO y al concluir lograron obtener puntuaciones de 75% en adelante.

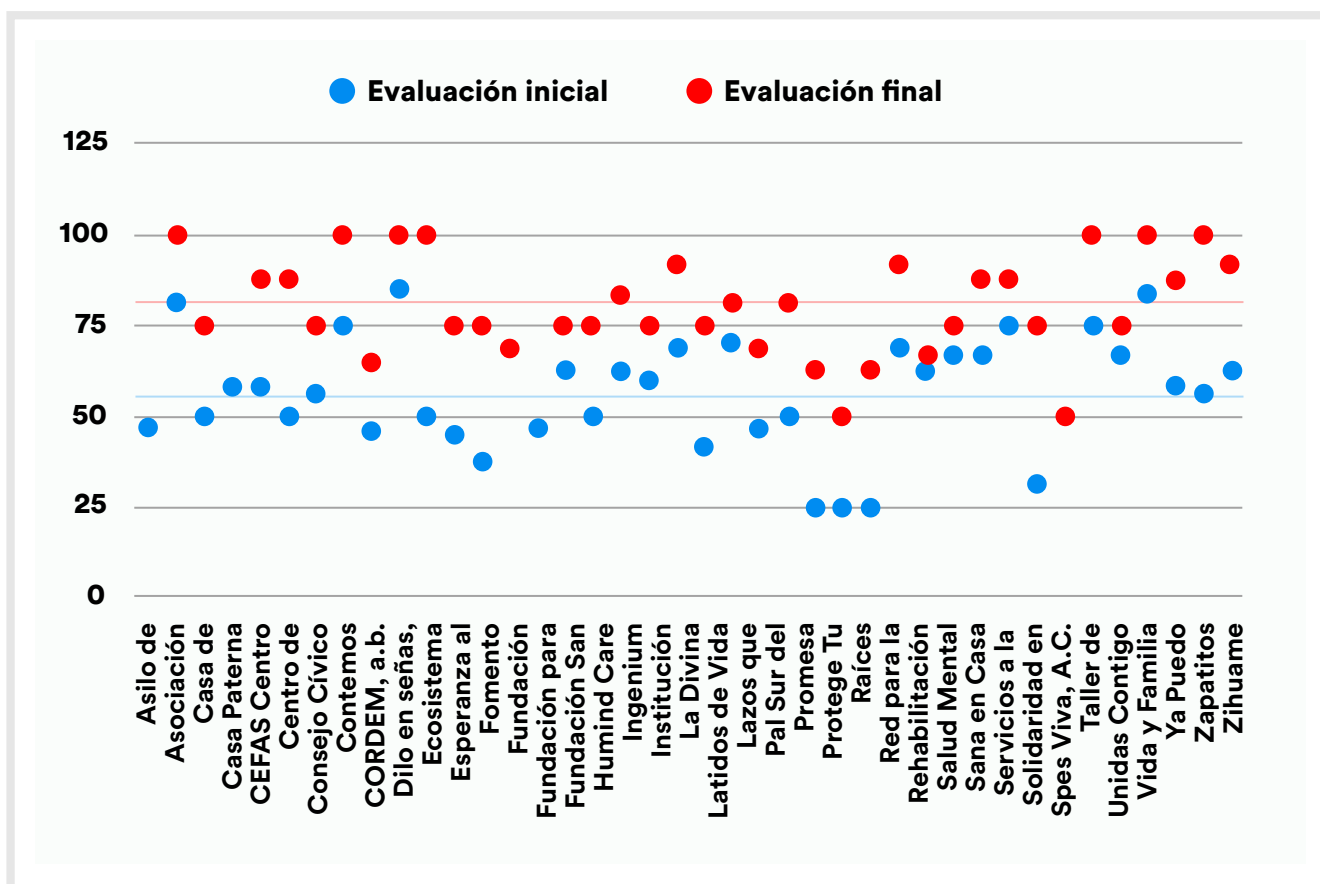


Gráfico 4

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

Visto de otra manera, del grupo de 40 OSC seleccionadas que ingresaron al Ciclo de Mejora, el 85% (34) se encontraban en un nivel de madurez organizacional entre “Básico” y “Moderado”, es decir, entre 26% y 75% mientras y sólo 10% (cuatro) cumplían con los criterios para estar en un nivel “Alto”. Al finalizar el ciclo se puede observar que, de las 37 organizaciones concluyentes, 94.5% (35) de ellas ahora se encuentra entre un nivel “Moderado” y “Alto” de madurez organizacional.

Nivel de Madurez	Equivalencia en rango de %	# de OSC Inicial	# de OSC Final
Baja	0 - 25%	3	0
Básica	26 - 50%	14	2
Moderada	51 - 75%	20	16
Alta	76 - 100%	3	16
Total de OSC		40	34
OSC en proceso		5	
OSC inconclusas			
Bajas		1	

Tabla 1
Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

2.3 Temas de fortalecimiento

Con relación a los Temas de fortalecimiento, en este Ciclo de Mejora se impartieron tres cursos optativos que trabajaron directamente con variables del IMO. Las organizaciones seleccionaron uno para complementar su fortalecimiento junto con los cursos sello:

1. Modelo de Intervención e Indicadores:

- a) Análisis del problema para el diseño de intervención
- b) Focalización, población objetivo y territorio
- c) Diseño de la metodología de intervención
- d) Programas de la OSC
- e) Monitoreo y evaluación de resultados
- f) Evaluación del modelo de intervención

2. Gobernanza:

- a) Consejo directivo
- b) Plan de sucesión
- c) Plan estratégico

3. Procuración de fondos

- a) Estrategia y políticas de procuración de fondos
- b) Cultivo de donantes

Respecto al curso de Modelo de Intervención, se inscribieron 27 OSC (uno solicitó su baja) del cual la variable “Análisis del problema para el diseño de intervención” fue la que tuvo más crecimiento con 39 puntos en comparación con su promedio inicial, equivalente a un incremento porcentual del 78%.

Para el curso de Gobernanza se inscribieron nueve OSC, y la variable con mayor porcentaje de crecimiento fue “Plan estratégico” con un incremento de 88%, equivalente a 37 puntos en comparación con su promedio inicial.

Por último, en el curso de Procuración de fondos, se inscribieron ocho OSC y la variable con mayor porcentaje de crecimiento fue “Estrategia y políticas de procuración de fondos” con un incremento de 24%, equivalente a 16 puntos en relación con su promedio inicial.

En resumen, podemos observar que Modelo de Intervención e Indicadores fue el curso más solicitado por las OSC para el Ciclo de Mejora 2023-2024 y tuvo la variable con mayor porcentaje de crecimiento. Sin embargo, esta misma información también nos indica que gran parte de las organizaciones que ingresaron al Ciclo no contaban con un análisis de la problemática social que atienden en relación con sus actividades desarrolladas, y nos hace notar que en el sector hay organizaciones aún en una etapa inicial respecto a su Modelo de Intervención, lo que más adelante puede ser un obstáculo para su operación, cumplimiento de metas y rendición de cuentas.

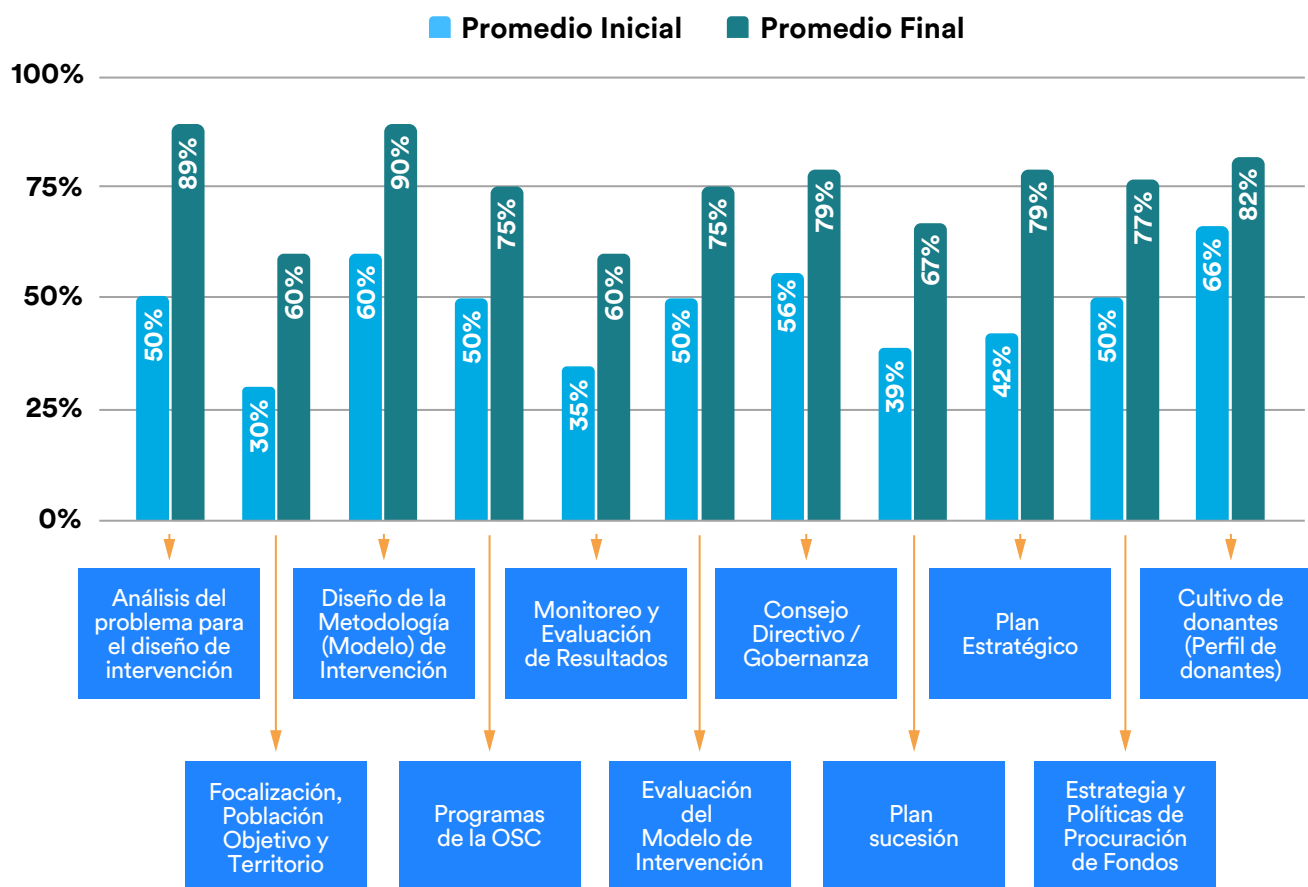


Gráfico 5

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

2.4 Resultados entregables

En relación con los planes de trabajo y documentos entregables del curso de Modelo de Intervención e Indicadores, 12 OSC desarrollaron su fundamentación de la problemática social y su árbol de problemas, cinco OSC elaboraron su Matriz de Marco Lógico, tres OSC diseñaron herramientas de recolección de datos y/o diagnóstico, dos OSC trabajaron en su Teoría de Cambio, otras dos OSC construyeron o actualizaron su Matriz de indicadores y su Sistema de monitoreo y evaluación y uno más realizó su Estructura programática. Cabe señalar que algunas organizaciones trabajaron más de un tema durante el ciclo, por lo que desarrollaron más de un entregable.

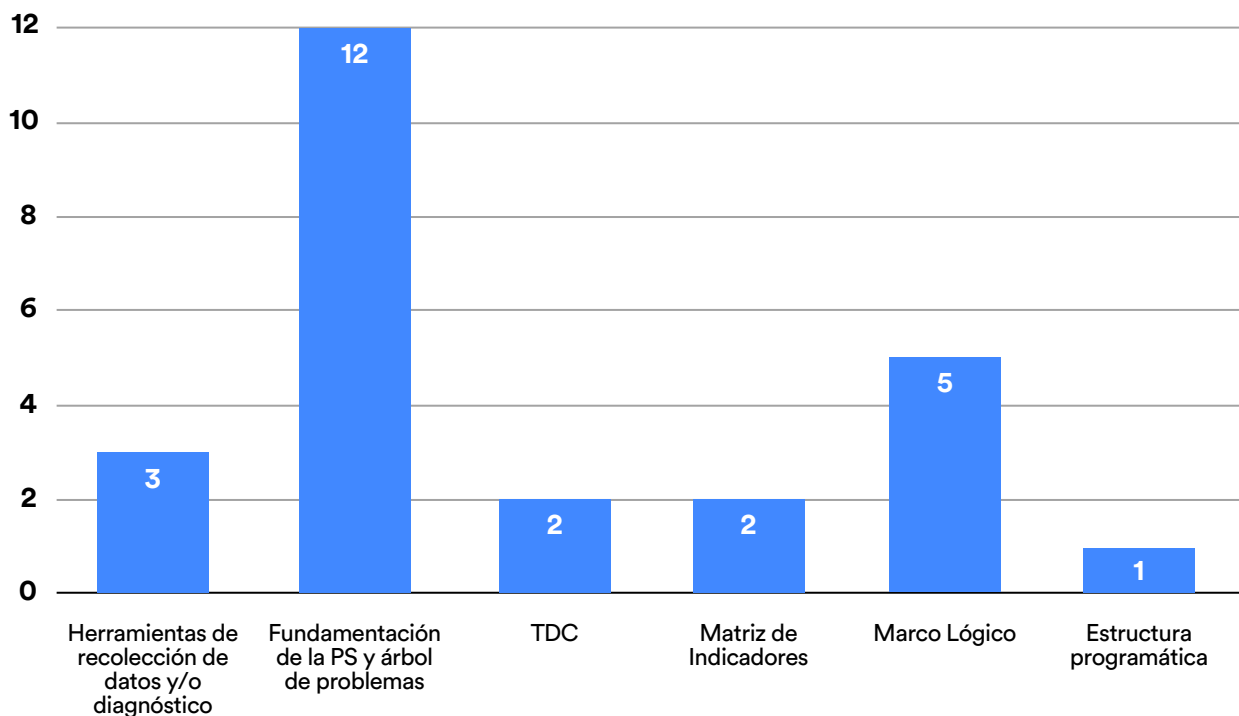


Gráfico 6

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

En el curso de Gobernanza también hubo organizaciones que trabajaron más de un entregable durante el fortalecimiento. En este caso, ocho OSC desarrollaron su manual de gobernanza, siete OSC diseñaron o actualizaron su Plan de sucesión y seis OSC elaboraron su plan estratégico.



Gráfico 7
Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

En Procuración de fondos, de la misma manera que los dos anteriores, las OSC trabajaron en dos o más entregables en su proceso de fortalecimiento: siete OSC desarrollaron o actualizaron su caso institucional, tres OSC elaboraron su Manual de políticas y procedimientos de procuración y Plan de cultivo de donantes, cuatro OSC realizaron su plan de procuración y una OSC trabajó en estrategias para campañas recurrentes.

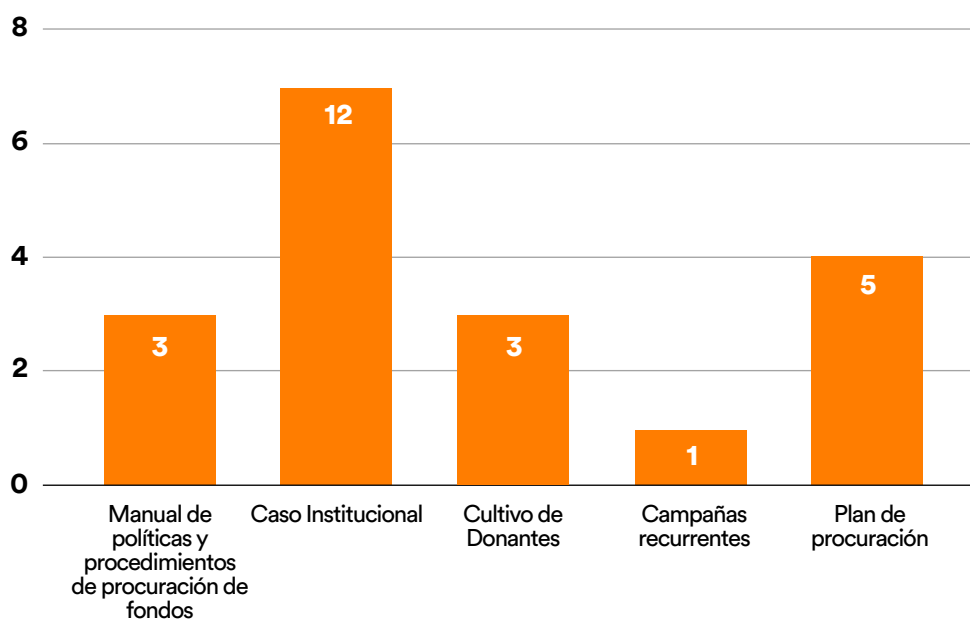


Gráfico 8
Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

2.5 Cumplimiento de Obligaciones Fiscales, Legales y Contables (ACOF)

La mayoría de las OSC al ingresar al Ciclo de Mejora ya contaban con un buen nivel de madurez en los temas de cumplimiento; 85% se colocó en un nivel “Alto” mientras que sólo 2.5% (una OSC) fue ubicado en un nivel “Básico”.

Rangos de cumplimiento		# de OSC	
		Inicial	Final
Baja	0 - 25%	0	0
Básica	26 - 50%	1	0
Moderada	51 - 75%	5	0
Alta	76 - 100%	34	39

Tabla 2

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

Aunque todas las dimensiones concluyeron con un promedio bastante cercano a 100%, la dimensión que tuvo mayor porcentaje de crecimiento fue “Operacional”, con 41%, equivalente a 28 puntos más respecto a su promedio inicial.

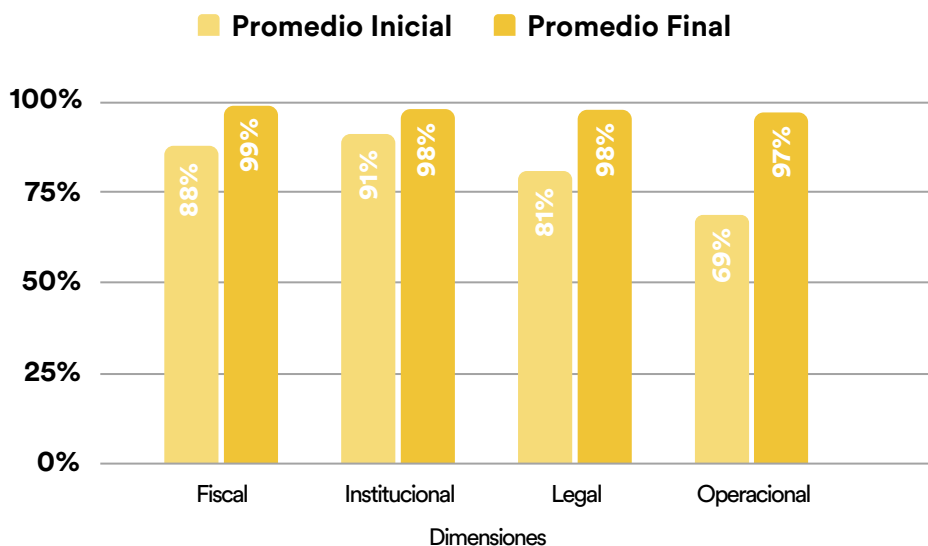


Gráfico 9

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

A diferencia de los cursos optativos, el curso de Cumplimiento de Obligaciones, Fiscales, Legales y Contables no implica el desarrollo de un documento entregable, sino que se da prioridad a resolver las observaciones que se detectaron en el Autodiagnóstico ACOF inicial que pudieran representar un riesgo para la renovación de la Donataria Autorizada de la OSC.

Número de Observadores de Cumplimiento Fiscal, Legal y Contable

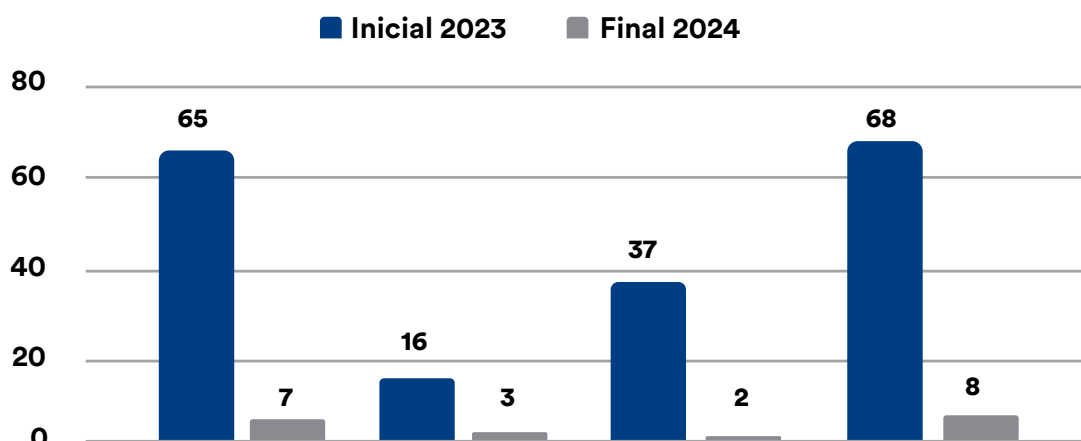


Gráfico 10

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

Durante el Ciclo de Mejora se resolvieron 166 observaciones de las 186 que fueron detectadas al inicio. Únicamente quedaron pendientes 20 observaciones por resolver correspondientes al Informe de Transparencia 2023.

Descripción	Observaciones Pendientes	No. de OSC
Fiscal	No expedir CFDI de donativos cuando reciben una cuota o un ingreso distinto a donativos	1
Fiscal	Ingresos reportados en Informe de Transparencia no cuadran con montos presentados en Reporte de Donatarias Autorizadas generado por el SAT	5
Fiscal	No haber presentado Declaración Anual en tiempo adecuado	1
Institucional	Mantener actualizado su domicilio fiscal	1
Institucional	Conocer a sus representantes legales, socios o asociados, o cualquier miembro del consejo directivo, mesa directiva, o patrono	2
Legal	Debe actualizar la opinión de cumplimiento fiscal del SAT en el último año	1
Legal	Falta adjuntar Op. Cump. actualizada a RI de yCo.	2
Operacional	La actividad acreditada en el Reporte de Donatarias del SAT no coincide con la del Informe de Transparencia de la Donataria, y con el destino de su activo	1
Operacional	Destinar su activo a fines correspondientes al objeto social por el que obtuvieron la acreditación	3
Operacional	No destinar más del 5% de los donativos que ese perciban para cubrir gastos de administración	3

Tabla 3

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

3 Aprendizajes

Estos dos Ciclos de Mejora nos han dejado aprendizajes sumamente valiosos para el ejercicio del fortalecimiento. Por un lado, que el sector social en Nuevo León es muy diverso y aún hay un gran interés en la constitución y desarrollo de una Organización de la Sociedad Civil. Una de las necesidades más apremiantes es tener un Modelo de Intervención alineado con la misión de la organización, que incluya un análisis adecuado de la problemática social que atiende, para hacer más eficiente y efectiva la operación y la gestión de los recursos destinados. Debido a la intensa actividad que tienen las organizaciones día a día, nos percatamos que la flexibilidad que representa la modalidad de asesoría personalizada favorece a las organizaciones a poder encontrar el equilibrio entre su operación diaria y su proceso de fortalecimiento.



Ciclo de Mejora 2022 - 2023

La alfabetización digital es un tema prioritario, ya que muchas organizaciones aún operan con procedimientos artesanales u obsoletos. Esto no sólo duplica o triplica los tiempos de trabajo, también limita su alcance. La dinámica social actual, sobre todo aquella que se afianzó a raíz de la contingencia sanitaria por COVID-19, exige a diversos sectores digitalizar sus procesos, y el trabajo en línea es cada vez más frecuente. Es por esto que la alfabetización digital es esencial para las organizaciones, porque potencia sus capacidades de comunicación interna al incluir herramientas como email, redes sociales y plataformas de colaboración que permiten una comunicación más eficiente entre todos los actores que participan en la OSC. Potencia el alcance de la OSC al llegar a más público por medio de estrategias de comunicación que pueden atraer voluntarios y campañas de crowdfunding para ampliar la red de donantes de la organización. Adicionalmente, es una fuente de generación de conocimiento al facilitar el acceso a recursos de capacitación en línea que permite el desarrollo de habilidades y fortalecimiento constante, entre otros tantos beneficios.

Por último, al igual que sucede con el tema de Modelo de Intervención, las organizaciones no tienen claridad, en muchas ocasiones, del papel y la importancia que tiene un órgano de gobierno para el éxito de la OSC. Un órgano de gobierno bien constituido y con perfiles diversos enriquece el proceso de toma de decisiones y contribuye con tener una dirección más estratégica que les ayude a definir su misión, objetivos a largo plazo y planeación. También actúa como un mecanismo de supervisión y control que busca asegurar que la operación sea eficiente y efectiva, así como una adecuada rendición de cuentas a sus donantes y demás actores clave. Ambas actividades promueven la confianza, credibilidad y legitimidad de la organización.

4 Casos de éxito

Como se indicó en el apartado de resultados generales, el Ciclo de Mejora 2023-2024 contó con la participación de 40 Organizaciones de la Sociedad Civil en esta segunda edición. De estas, 18 organizaciones ya habían sido parte de la primera generación del Ciclo de Mejora (2021-2022) y decidieron inscribirse nuevamente para continuar con su proceso de crecimiento y desarrollo. Entre los casos más destacados se encuentran:

1. Asociación Regiomontana de Niños Autistas, A.B.P. (ARENA):

ARENA es una organización que tiene como misión “brindar atención integral e interdisciplinaria enfocada a potencializar las habilidades de niños, niñas y adolescentes con autismo y sus familias para una vida autónoma e independiente.”



Durante su primer Ciclo de Mejora (2021-2022), ARENA trabajó el tema del “Análisis de la Problemática Social”, lo que les permitió reflexionar sobre la problemática que atienden y su relación con las actividades que realizan. Este ciclo fue sumamente exitoso, ya que la organización pasó de un nivel bajo, con un promedio de 0%, a un nivel alto, alcanzando 100%. Gracias a este significativo progreso, ARENA pudo enfocarse en otros aspectos de su Modelo de Intervención en el Ciclo de Mejora 2023-2024, comenzando con la revisión y rediseño de su Teoría de Cambio y concluyendo con la elaboración de su Matriz de Indicadores.

Esta matriz, compuesta por 21 indicadores de proceso, resultado e impacto, no sólo responde a su población objetivo (niños, niñas y adolescentes con autismo), también incluye a las familias y redes de apoyo, proporcionando una base de información integral y completa sobre el progreso de sus programas. El desarrollo de esta herramienta les ayudó a preparar el camino para comenzar a desarrollar su Sistema de Monitoreo y Evaluación de Resultados.

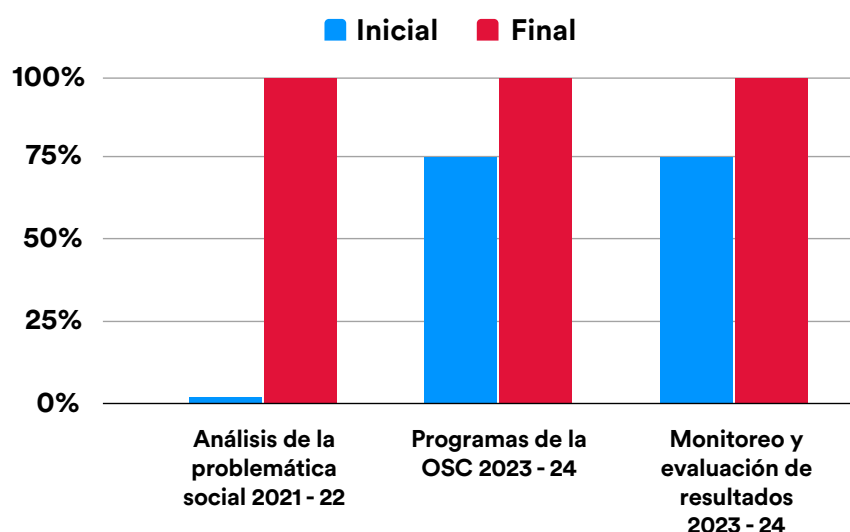


Gráfico 11

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

2. Casa de Reposo Rodrigo Gómez G., A.B.P.

Casa de Reposo Rodrigo Gómez se fundó como una A.B.P. con la misión de "ofrecer al adulto mayor con capacidad económica limitada un lugar donde pueda tener una vida digna, confortable y sana, mejorando su calidad en lo físico, psicológico, espiritual y social a través de su convivencia armónica con otras personas." En su primer Ciclo de Mejora (2021-2022) trabajaron en el "Análisis de la Problemática Social", comenzando con un promedio de 0%, es decir, sin fundamentación previa ni un árbol de problemas desarrollado. Al concluir este ciclo lograron incrementar su promedio inicial a 79%, alcanzando un nivel "Alto". Con una fundamentación sólida de la problemática social, en el segundo Ciclo de Mejora (2023-2024), la organización construyó una Matriz con 23 indicadores de proceso y resultado. Estos indicadores sirvieron de punto de partida para trazar la ruta hacia el rediseño de sus herramientas de recolección de información, sentando las bases para consolidar su Sistema de Monitoreo y Evaluación de Resultados.

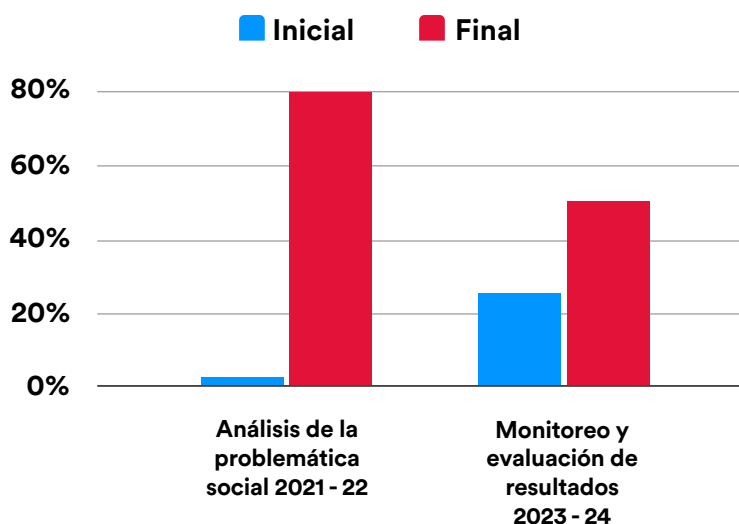


Gráfico 12

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

3. Centro de Formación Humana, A.C. – CEFAS:

CEFAS es una asociación con la misión de "defender, preservar y difundir los valores familiares y la fe católica mediante un programa de acción enfocado en organizar comunidades para la formación en valores espirituales, familiares y sociales". A pesar de tener más de 20 años de constitución, cuando ingresaron al primer Ciclo de Mejora 2021-2022, no contaban con la documentación de su Fundamentación de la Problemática Social. Trabajar el tema del "Análisis de su Problemática Social" fue crucial, y tras meses de trabajo lograron desarrollar el fundamento de su problemática social, concluyendo el ciclo con un promedio de 100% en este tema. En el Ciclo de Mejora 2023-2024, CEFAS decidió enfocarse en conocer mejor a su población, trabajando en la variable "Focalización, Población Objetivo y Territorio". Diseñaron una encuesta que aplicaron a 130 personas durante el periodo de fortalecimiento para comprender mejor a la población con la que trabajan. La información que recolectaron fue valiosa para la organización y posiblemente sirvió para ajustar y redefinir su modelo y programas.

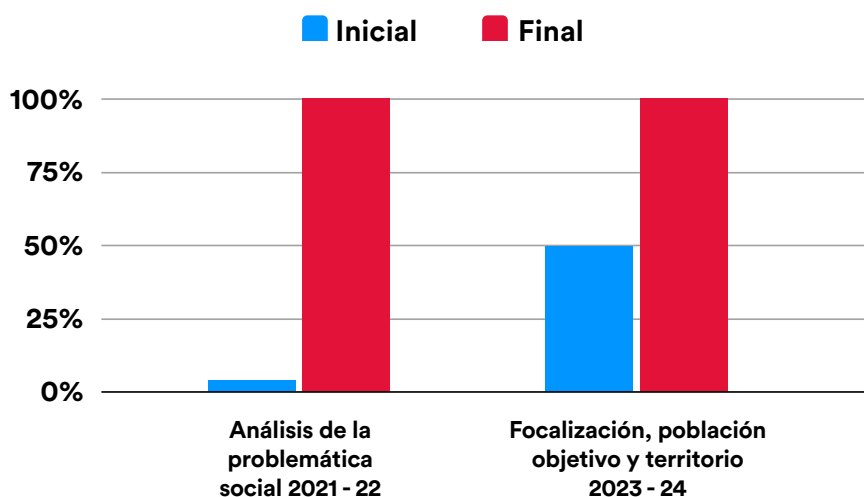


Gráfico 13

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

4. Lazos que Transforman, A.B.P.:



Lazos que Transforman es una organización dedicada a empoderar a personas adultas mediante el desarrollo de competencias laborales que impulsen su participación económica y mejoren su calidad de vida. En su primer Ciclo de Mejora 2021-2022 se centraron en el

"Análisis de la Problemática Social", logrando un impresionante avance del 0% a 57% al completar su árbol de problemas. Durante el segundo Ciclo de Mejora 2023-2024 enfocaron sus esfuerzos en el "Monitoreo y Evaluación de Resultados", desarrollando un sólido Marco Lógico, herramientas de diagnóstico y bases de datos. Además, crearon indicadores de proceso y resultado para sus programas, así como herramientas de evaluación que garantizan la mejora continua de sus talleres. Este arduo trabajo ha sentado las bases para los próximos pasos de la organización que incluyen la elaboración de su Teoría de Cambio y las fichas técnicas de sus programas.

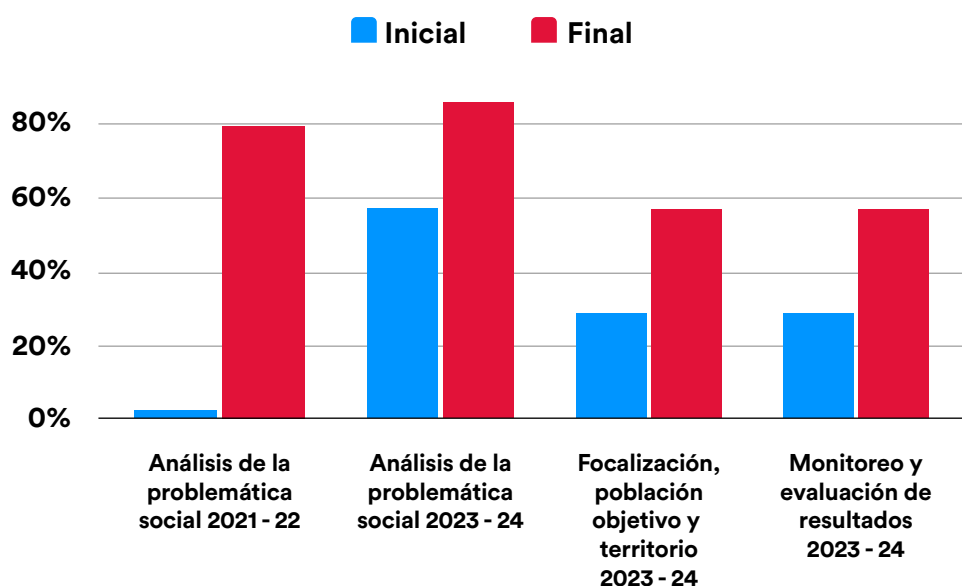


Gráfico 14

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

5. Red para la Protección de los Derechos Humanos en la Niñez y en la Juventud, A.C. (Educando en Red):



Educando en Red es una organización comprometida con mejorar las capacidades formativas de los adultos para crear entornos favorables que promuevan el sano crecimiento y desarrollo de la niñez y juventud en México. En la primera edición del Ciclo de Mejora (2021-2022) se enfocaron en el "Análisis de la Problemática Social", logrando un notable avance del 0% a 79%. Para el Ciclo de Mejora 2023-2024, decidieron continuar su proceso de fortalecimiento y completaron 100% de su Análisis de la Problemática Social. Además, diseñaron indicadores de proceso y resultado para cada uno de sus nueve programas y crearon herramientas de recolección de datos. Durante este año de fortalecimiento, la organización reflexionó sobre el contenido de sus programas en relación con las necesidades actuales de su población objetivo, cuestionando su alcance y comenzando a rediseñar sus programas con la mira puesta en construir fichas técnicas en el futuro.

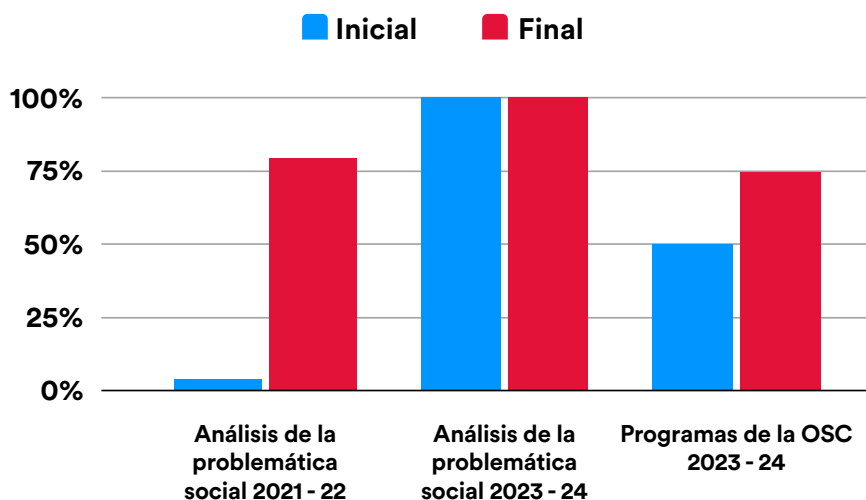


Gráfico 15

Fuente: yCo. Centro de Fortalecimiento

Conclusiones

Aunque las cinco organizaciones mencionadas tienen misiones y objetivos muy distintos, todas convergen en un punto común: fueron participantes del Ciclo de Mejora desde su primera edición. Inicialmente, todas ellas llegaron con un nivel bajo (0%) en su Análisis de la Problemática Social, sin contar con un árbol de problemas o un documento de fundamentación de la problemática social que atiende. Estos elementos son esenciales para el diseño o revisión de programas, la planificación operativa, estratégica y presupuestal, así como para la procuración de fondos. Sin embargo, un proceso de fortalecimiento orientado a las necesidades específicas de las OSC puede marcar un importante parteaguas en su desarrollo y permanencia, ayudándolas a definir una ruta clara para alcanzar sus metas y objetivos de manera más eficiente.

Tras el primer Ciclo de Mejora, cada organización aprendió a identificar sus áreas de oportunidad y a trabajar continuamente para superarlas. En el segundo Ciclo de Mejora (2023-2024), reconocieron la importancia de contar con un Modelo de Intervención consolidado y de diseñar herramientas coherentes con este. Así, su trabajo se centró en el diseño de la Matriz de Indicadores, el Marco Lógico y las Herramientas de recolección de datos. Además, varias de ellas experimentaron una reflexión interna sobre el alcance de sus programas y metodologías actuales, adoptando una dinámica de mejora continua. En el nuevo Ciclo de Mejora 2024-2025, estas cinco organizaciones participarán por tercera vez continuando la construcción o revisión de su Modelo de Intervención, el cual les permitirá definir con mayor claridad los problemas que pretenden abordar y las estrategias específicas que utilizarán para lograrlo. Con su Modelo de Intervención revisado y bien definido, las organizaciones podrán implementar acciones de manera más eficaz y eficiente, así como llevar una mejor práctica para evaluar los resultados en el corto, mediano y largo plazo de las acciones emprendidas. A su vez, facilitará la rendición de cuentas de manera sustentada y transparente, demostrando que la organización tiene un enfoque estratégico, con proyectos basados en una sólida estructura y un alto potencial de éxito y replicabilidad.

5 Ciclo de Mejora: 2024 - 2025

En agosto de 2024 iniciaremos con la tercera edición del Ciclo de Mejora, una vez más abriendo las puertas de nuestro programa de fortalecimiento no financiero a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que deseen iniciar o continuar su proceso formativo. En **yCo. Centro de Fortalecimiento** también nos encontramos en un proceso de aprendizaje y mejora continua, razón por la que este tercer ciclo se diseñó con base en la retroalimentación de las OSC participantes en nuestros programas de fortalecimiento y en las necesidades detectadas en el ecosistema de OSC de Nuevo León. Algunas adecuaciones que haremos a este programa son:

Extensión de la oferta de contenido, Con el propósito de ayudar a las organizaciones a identificar sus áreas de oportunidad y así proporcionarles las herramientas necesarias para superarlas, ha sido fundamental ampliar la oferta de contenido de fortalecimiento. Este año, el Ciclo de Mejora abordará 10 temas formativos, el doble respecto al ciclo 2023-2024, entre los cuales las OSC podrán elegir basándose en su diagnóstico inicial.

Metodología de evaluación, Todas las Organizaciones de la Sociedad Civil formamos parte del mismo ecosistema, por lo que coincidir en eventos, actividades o convocatorias es algo común. Aprovechando los vértices que nos proporcionan estas interacciones, **yCo.** ha decidido realizar un convenio con Nacional Monte de Piedad para utilizar su herramienta de Valoración de las Capacidades Organizacionales (VCO) con la cual podremos conocer el grado de desarrollo de diversas capacidades organizacionales fundamentales para constituir una organización sólida y sostenible a nivel estructural, tales como su organización operativa, el liderazgo en cómo se conduce y la gestión de sus finanzas (ocho dimensiones y 31 variables). Este acuerdo tiene como objetivo facilitar la medición y comprensión del nivel de desarrollo organizacional la OSC mediante la adopción de herramientas conocidas y utilizadas en el sector.

Aplicación de herramienta de diagnóstico, La herramienta de VCO será aplicada al inicio del programa en todas sus variables para conocer el estado general de ingreso de las organizaciones, y al concluir el programa sólo en las variables trabajadas durante el fortalecimiento. Esto permitirá evaluar aquellos criterios directamente atribuibles al Ciclo de Mejora, considerando que varias organizaciones participantes también están involucradas en otros procesos de fortalecimiento y talleres de manera paralela.

Las becas para el Ciclo de Mejora se otorgan por un máximo de tres años o ciclos por organización, un periodo idóneo para evaluar con mayor precisión la evolución de las OSC, a través de este programa de fortalecimiento. En esta edición 2024-2025, con la finalidad de promover el compromiso y constancia en las OSC, se ha optado por una modalidad de beca en la cual **yCo. Centro de Fortalecimiento** otorga 69% de la beca correspondiente a \$56,000 MXN y se ha incluido una cuota de aportación con la que cada organización debe cooperar para cubrir el 31% restante del costo del programa, equivalente a \$25,000 MXN. A su vez, esta cuota funcionará como un fondo de respaldo para becar a organizaciones que no cuenten con los recursos suficientes para cubrir la aportación de \$25,000 MXN y que desean fortalecerse en el programa del Ciclo de Mejora.



Ciclo de Mejora 2023 - 2024



Informe de resultados

CICLO DE MEJORA

2023 / 2024

 @ycomx  /ycomx  @ycomx  yco.org.mx  /yco-org-mx

 comunidad@yco.org.mx  81 1501 2122

Av. del Estado 208, Tecnológico 64700, Monterrey, Nuevo León

