yCo.
Centro de Fortalecimiento.

Informe de Resultados



Ciclo de Mejora yCo.

2025 - 2026

Índice:

¿Qué es el Ciclo de Mejora? 3

¿Cómo funciona este espacio de fortalecimiento? 4

¿Cómo entendemos y medimos el cambio? 5

¿Quiénes formaron parte de este Ciclo de Mejora 2025-2026? 9

¿Qué logros alcanzaron? 13

¿Qué cambios observamos después de 3 años? 17

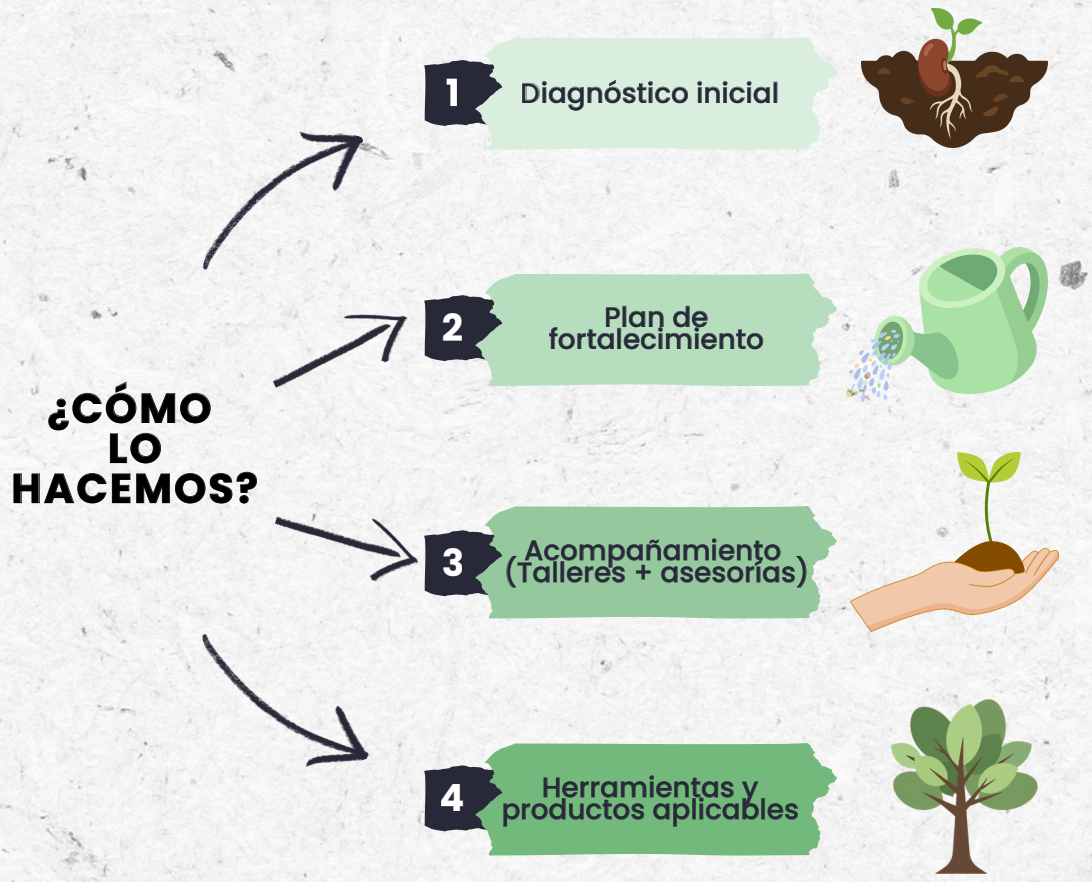
Más allá de los números: ¿qué significan estos avances? 27

Evaluar para evolucionar 28

¿Qué es el Ciclo de Mejora?

En yCo. creemos que cuando una organización fortalece sus capacidades internas, también fortalece el impacto que genera en su comunidad. Por ello, a través del Ciclo de Mejora acompañamos a las organizaciones de la sociedad civil en procesos de aprendizaje, crecimiento y fortalecimiento que les permitan ampliar y sostener su impacto a largo plazo.

Para lograrlo, el programa combina herramientas de diagnóstico, espacios de formación y acompañamiento cercano, permitiendo que cada organización identifique los temas que necesita fortalecer y construya una ruta de fortalecimiento acorde con sus necesidades y prioridades.



¿Cómo funciona este programa?

Durante la edición 2025–2026, las organizaciones participantes recorrieron un proceso diseñado para acompañarlas en distintos momentos de su desarrollo. Más que ofrecer una misma ruta para todas, el programa buscó adaptarse a los distintos niveles de avance de cada organización y responder a sus contextos particulares.

El proceso inició con una etapa diagnóstica dirigida a las organizaciones de nuevo ingreso, con el objetivo de identificar fortalezas y temas prioritarios de trabajo. A partir de estos resultados se construyeron rutas de fortalecimiento acordes con la realidad de cada organización. Por otro lado, las OSC que cursaban su segundo o tercer ciclo continuaron dando seguimiento a los procesos iniciados desde su ingreso, profundizando en los temas identificados durante etapas anteriores.
A lo largo del ciclo, las organizaciones participaron en talleres especializados y mentoría uno a uno enfocadas en fortalecer temas clave para su desarrollo. Este proceso permitió aterrizar aprendizajes y adaptarlos a la realidad de cada organización, considerando sus retos y ritmo de avance.

Como parte de este trabajo, las OSC desarrollaron herramientas y productos aplicables a su operación diaria, buscando que los aprendizajes se tradujeran en acciones concretas. Más allá de adquirir conocimientos, el objetivo fue fortalecer procesos internos, facilitar la toma de decisiones y contribuir a construir organizaciones más estructuradas y sostenibles.

¿Cómo entendemos y medimos el cambio?

Para orientar el proceso de fortalecimiento y dar seguimiento al desarrollo de las organizaciones participantes, el programa incorporó herramientas diagnósticas que permitieron identificar fortalezas, retos y temas prioritarios de trabajo. Estos resultados funcionaron como un punto de partida para construir rutas de acompañamiento acordes con la realidad de cada organización.

Las organizaciones de nuevo ingreso participaron en la Valoración de Capacidades Organizacionales (VCO) y en la Valoración de Nivel de Intervención (VNI), dos herramientas complementarias de Nacional Monte de Piedad que permiten comprender distintos aspectos del desarrollo organizacional y programático de las OSC.

La VCO está compuesta por 8 dimensiones y 31 variables que analizan capacidades relacionadas con liderazgo, planeación estratégica, gobernanza, operación, gestión del conocimiento, sostenibilidad, comunicación y adaptación organizacional. Su propósito es ofrecer una visión integral sobre el nivel de desarrollo institucional de las organizaciones e identificar temas prioritarios para orientar su proceso de fortalecimiento.

Consta de 4 niveles de desarrollo:

Nivel	Descripción general
Mínimo	La organización presenta ausencia o desarrollo limitado de elementos esenciales para cumplir su función. Algunas áreas muestran poca implementación o aún no forman parte de sus prioridades actuales.
Básico	La organización cuenta con algunos elementos y procesos iniciales, o muestra interés por comenzar a fortalecer aspectos clave de su trabajo.
Medio	La organización se encuentra en un proceso de desarrollo y consolidación de sus prácticas. Comienza a fortalecer herramientas y procesos orientados a mejorar su funcionamiento y resultados.
Sólido	La organización presenta procesos maduros y consistentes, con una mayor capacidad para sostener su trabajo, generar resultados y fortalecer su sostenibilidad en el tiempo.

Por su parte, la VNI evalúa 5 dimensiones y 12 variables orientadas a comprender cómo las organizaciones identifican las problemáticas que buscan atender, estructuran sus programas y diseñan estrategias para generar resultados. Entre los aspectos que analiza se encuentran la pertinencia de la intervención, la eficacia del diseño programático, la evaluabilidad, la sostenibilidad y el uso de información para la toma de decisiones.

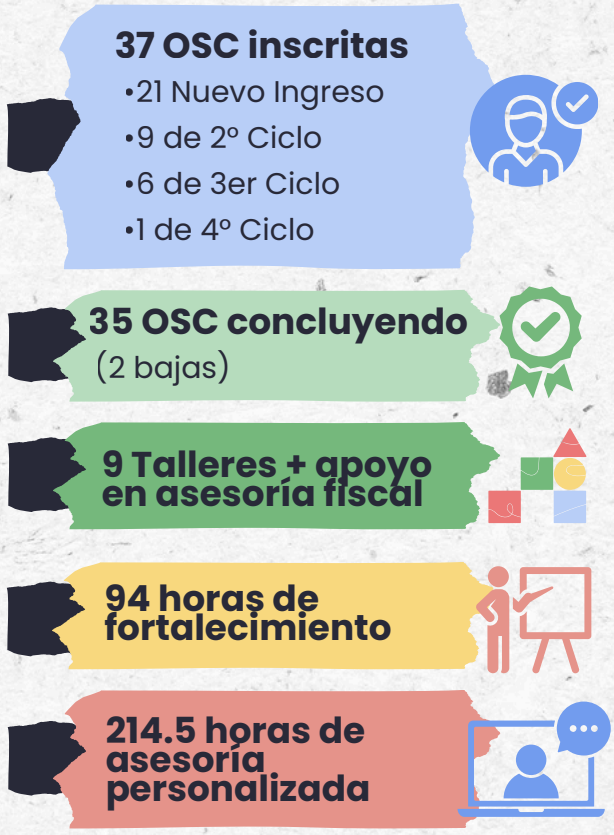
Consta de 7 niveles:

Nivel	Descripción general
Nivel 1	Respuesta centrada en apoyos inmediatos o asistenciales.
Nivel 2	Atención de necesidades específicas mediante servicios o apoyos temporales.
Nivel 3	Incorpora servicios más estructurados y orientados a la calidad.
Nivel 4	Busca fortalecer capacidades y promover procesos de desarrollo.
Nivel 5	Impulsa alternativas sostenibles para mejorar condiciones de vida.
Nivel 6	Promueve cambios colectivos en entornos y comunidades.
Nivel 7	Busca transformaciones estructurales e incidencia en sistemas o políticas.

Aunque ambas herramientas utilizan escalas, estos niveles no representan una calificación de éxito o fracaso, sino puntos de referencia que permiten identificar avances, reconocer fortalezas y visualizar oportunidades de crecimiento.

Estos diagnósticos son aplicados mediante entrevistas a profundidad realizadas por personas especialistas en cada metodología, lo que permite complementar la experiencia y conocimiento de las organizaciones con una valoración externa y criterios estandarizados.

Resultados generales



¿Quiénes formaron parte de este Ciclo de Mejora 2025-2026?

Antes de profundizar en los hallazgos por grupo, es importante comprender quiénes integraron esta generación del Ciclo de Mejora. Las organizaciones participantes representan una diversidad de causas, poblaciones y contextos de intervención, reflejando la amplitud de retos sociales presentes en los territorios donde desarrollan su trabajo.

En conjunto, esta edición reunió a organizaciones con trayectorias y niveles de desarrollo distintos, enriqueciendo los espacios de aprendizaje e intercambio. A través de talleres, mentorías y acompañamiento, el programa buscó responder a las necesidades particulares de cada organización y fortalecer procesos clave para su desarrollo.

Indicador general	Resultado
Organizaciones participantes	37
Organizaciones que concluyeron satisfactoriamente	35
Talleres impartidos	9
Horas de formación grupal	94
Horas de acompañamiento técnico individual	214.5

OSC Participantes









































































Actividades realizadas por OSC participantes

Las organizaciones participantes desarrollan iniciativas enfocadas en una amplia variedad de causas sociales.



7 Asistencia alimentaria



6 Cuidado de adultos mayores



4 Desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes



3 Salud



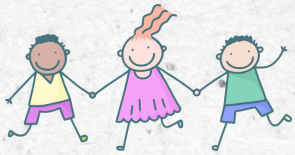
3 Salud mental



2 Salud sexual



2 Desarrollo de mujeres



2 Casa Hogar



2 Desarrollo comunitario



1 Violencia de género



1 Calidad del aire



1 Asistencia a migrantes



1 Movilidad



1 Participación ciudadana

Título

En términos geográficos, las organizaciones participantes desarrollan acciones en distintos municipios y estados del país. Si bien existe una mayor concentración en el área metropolitana de Monterrey, el grupo también incluyó organizaciones con presencia en otras localidades, ampliando el alcance territorial del programa y permitiendo incorporar contextos y necesidades diversas.



1. Linares
2. Montemorelos
3. Dr. Arroyo
4. Aramberri
5. Santa Catarina
6. Juárez
7. Guadalupe
8. San Nicolás
9. Monterrey
10. García
11. San Pedro Garza García
12. Pesquería
13. Saltillo
14. Torreón
15. Piedras Negras
16. San Luis Potosí
17. Querétaro

¿Qué logros alcanzaron?

Con el objetivo de realizar un análisis más claro y contextualizado, las organizaciones participantes se agruparon de acuerdo con la etapa del proceso en la que se encontraban al momento de cursar la presente edición.

- **OSC de nuevo ingreso**

Organizaciones que iniciaron su participación en el programa durante la edición 2025–2026 y realizaron por primera vez su proceso diagnóstico mediante VCO y VNI.

- **OSC de segundo ciclo**

Organizaciones que dieron continuidad a rutas de fortalecimiento construidas previamente durante el ciclo 2024-2025, profundizando temas y procesos iniciados desde su ingreso.

- **OSC de tercer ciclo**

Organizaciones que concluyeron tres años continuos de fortalecimiento y participaron en un proceso de medición final que permitió observar cambios y evolución a lo largo de su recorrido.

Un total de **21 organizaciones de nuevo ingreso** participaron por primera vez en la aplicación de las herramientas VCO y VNI, permitiendo establecer una línea base sobre su nivel de desarrollo organizacional y de intervención. Estos resultados ofrecen una primera aproximación para comprender el punto de partida de las organizaciones.

De manera general, los hallazgos muestran una mayor concentración en niveles iniciales e intermedios de desarrollo, reflejando oportunidades importantes para fortalecer capacidades internas, consolidar procesos organizacionales y continuar avanzando en la estructuración de estrategias de intervención más sólidas.





Instrumento	Promedio general	Escala	Nivel promedio	Distribución
VCO	4.10	1–10	Nivel básico	4 OSC en nivel mínimo / 17 OSC en nivel básico
VNI	18.90	1–100	Nivel 2	15 OSC en nivel 2 / 6 OSC en nivel 3

Un total de 9 organizaciones continuaron su participación en el segundo ciclo del programa, dando continuidad al trabajo iniciado desde su ingreso en 2024. En esta etapa, el objetivo dejó de centrarse en identificar necesidades iniciales y pasó a enfocarse en profundizar procesos y fortalecer capacidades que las organizaciones ya habían comenzado a desarrollar.

Más que representar un nuevo punto de partida, este segundo año se convirtió en un espacio para consolidar aprendizajes y seguir construyendo sobre lo ya avanzado. Para muchas organizaciones, significó dar mayor estructura a su trabajo, fortalecer herramientas y continuar desarrollando capacidades que contribuyen a su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo.

Tras tres años de fortalecimiento continuo, las 5 organizaciones que iniciaron su proceso de fortalecimiento en 2023 han logrado comprender con mayor profundidad las problemáticas sociales que atienden, permitiéndoles diseñar programas más claros, estructurados y alineados con su misión y objetivos institucionales. Asimismo, han desarrollado herramientas y capacidades para dar seguimiento a sus resultados, fortalecer procesos de aprendizaje y promover una mejora continua en sus intervenciones.

En resumen, las organizaciones participantes trabajaron distintos temas de acuerdo con sus necesidades. Debido a que el programa busca adaptarse a los procesos y retos particulares de las OSC, no todas abordaron los mismos contenidos ni recorrieron el mismo camino. Cada organización trabajó entre uno y dos temas prioritarios, seleccionados según su etapa de desarrollo y los objetivos que se encontraban fortaleciendo en ese momento.

Temas ofertados	¿Qué buscó fortalecer?
Teoría de Cambio y Marco Lógico	Claridad para estructurar programas y comprender la relación entre problemáticas, estrategias y resultados esperados
Monitoreo e Indicadores	Herramientas para dar seguimiento a avances y fortalecer procesos de aprendizaje y evaluación
Planeación Estratégica	Definición de objetivos, prioridades y rutas de trabajo institucional
Gobernanza	Fortalecimiento de estructuras internas y procesos de toma de decisiones
Comunicación	Mayor claridad para posicionar el trabajo de las organizaciones y comunicar su valor
Procuración de Fondos	Diversificación de estrategias y fortalecimiento de capacidades para la sostenibilidad financiera

¿Qué cambios observamos después de 3 años?

Las organizaciones que concluyeron su tercer ciclo representan el grupo con el recorrido más amplio dentro del programa, al haber participado en tres años continuos de fortalecimiento y acompañamiento. Esto permite observar con mayor claridad su evolución y los cambios que han construido con el tiempo, tanto en sus capacidades organizacionales como en la forma en que diseñan y consolidan sus intervenciones.









Debido a que estas organizaciones iniciaron su proceso con el Índice de Madurez Organizacional (IMO) y actualmente el programa utiliza la Valoración de Capacidades Organizacionales (VCO) y la Valoración de Nivel de Intervención (VNI), fue necesario realizar un ejercicio de equivalencia que permitiera relacionar las herramientas y hacer posible una comparación entre el punto de partida y el cierre de su proceso.

De forma sencilla, este ejercicio puede compararse con cambiar de una regla a otra que utiliza unidades distintas: aunque la forma de medir cambia, es posible establecer referencias que ayudan a observar tendencias y comprender la evolución de las organizaciones. Si bien este tipo de ejercicios tiene ciertas limitaciones, ofrece una manera confiable de identificar cambios y visualizar avances a lo largo del tiempo.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de este grupo, combinando información cuantitativa y aprendizajes que permiten comprender con mayor profundidad los avances y transformaciones observadas durante su recorrido.

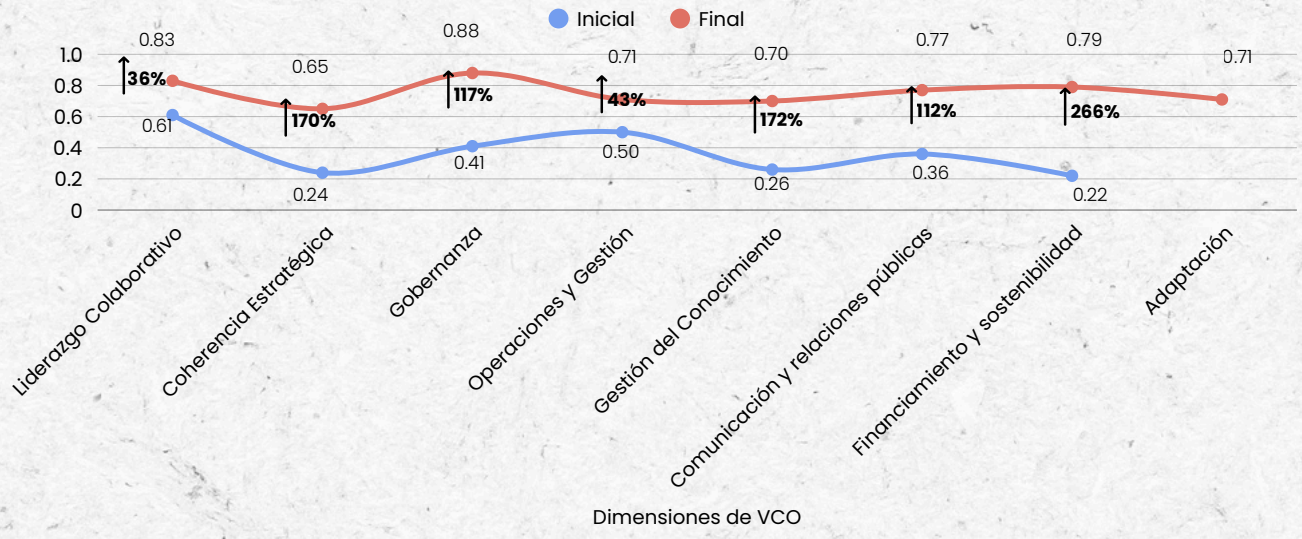
Valoración de Capacidades Organizacionales (VCO)

Los resultados muestran avances positivos en las distintas dimensiones evaluadas por la VCO, reflejando un fortalecimiento progresivo de las capacidades organizacionales a lo largo de los tres años de acompañamiento. Si bien el crecimiento se presentó es variable entre dimensiones, se observan mejoras consistentes en áreas relacionadas con la estructura interna, la toma de decisiones y la sostenibilidad institucional.

Destacan particularmente los avances en dimensiones como **financiamiento y sostenibilidad**, **gestión del conocimiento**, **coherencia estratégica** y **gobernanza**, que registraron algunos de los mayores incrementos respecto a su punto de partida. Estos resultados sugieren que las organizaciones no solo fortalecieron herramientas y procesos específicos, sino que también desarrollaron una mayor capacidad para organizar su trabajo, generar aprendizajes y proyectar su crecimiento a largo plazo.

Valoración de Capacidades Organizacionales (VCO) 2023-2026

Resultados generales



Ciclo de Mejora yCo. 2025 - 2026

Nota metodológica: La dimensión de Adaptación no cuenta con un valor inicial comparable debido a que, durante el ejercicio de equivalencia entre herramientas, no se identificó una correspondencia suficiente que permitiera asignar un valor de referencia. Con el fin de evitar interpretaciones imprecisas o sesgos en los resultados, se decidió no generar una equivalencia artificial para esta dimensión.

Niveles VCO



Promedio General Inicial: 2.59
Promedio General Final: 6.04
% de Crecimiento: 133%

Los resultados generales muestran avances importantes en el desarrollo de las organizaciones participantes. Al inicio del proceso, la mayoría se encontraba en niveles mínimo y básico, reflejando organizaciones que aún se encontraban fortaleciendo aspectos clave de su estructura y operación.

Después de tres años de acompañamiento, los resultados muestran un avance hacia niveles de desarrollo más altos, concentrándose principalmente en niveles básico y medio. Este cambio también puede observarse en el promedio grupal, que pasó de 2.59 a 6.04, equivalente a un crecimiento de 133% respecto al punto de partida.

¿En qué se traduce?

Liderazgo Colaborativo: Encontrarse en un nivel medio de liderazgo colaborativo refleja organizaciones donde comienzan a consolidarse dinámicas de trabajo más participativas y coordinadas. Existen esfuerzos por distribuir responsabilidades, fortalecer el trabajo en equipo y construir procesos de liderazgo que no dependan únicamente de una sola persona.

Coherencia Estratégica: Las organizaciones muestran una mayor claridad sobre hacia dónde quieren avanzar y cómo conectar sus actividades con su misión y objetivos institucionales. Esto permite que las decisiones y acciones cotidianas comiencen a responder de manera más consistente a una visión compartida.

Gobernanza: Un nivel medio en gobernanza sugiere organizaciones que han comenzado a fortalecer sus espacios de toma de decisiones y la definición de roles y responsabilidades. Aunque aún existen áreas de mejora, se observan avances en la organización interna y en la manera en que se da seguimiento a los acuerdos y procesos institucionales.

Operaciones y Gestión: Las organizaciones cuentan con procesos y herramientas que les permiten organizar mejor su trabajo cotidiano y dar mayor continuidad a sus actividades. Esto favorece una operación más clara y funcional, reduciendo la dependencia de procesos improvisados o informales.

Gestión del Conocimiento: Este nivel refleja organizaciones que comienzan a documentar aprendizajes, ordenar información y recuperar experiencias para fortalecer su trabajo. Más allá de ejecutar actividades, existe una intención creciente de aprender de la práctica y utilizar ese aprendizaje para mejorar sus procesos.

Comunicación y Relaciones Públicas: Las organizaciones muestran avances en la manera en que comunican su trabajo y construyen vínculos con distintos actores. Esto contribuye a fortalecer su posicionamiento, generar mayor confianza y dar mayor visibilidad a las causas y problemáticas que atienden.

Financiamiento y Sostenibilidad: Encontrarse en un nivel medio de esta dimensión refleja organizaciones que han comenzado a diversificar sus estrategias de financiamiento y a fortalecer procesos relacionados con la sostenibilidad de su trabajo. Aunque continúan enfrentando retos, muestran una mayor capacidad para planear y dar continuidad a sus acciones en el tiempo.

Adaptación: Esta dimensión refleja organizaciones con una mayor disposición para responder a cambios, ajustar procesos y aprender de los desafíos que enfrentan. Más allá de mantener estructuras rígidas, comienzan a desarrollar una capacidad más flexible para adaptarse a contextos y necesidades cambiantes.

Valoración de Nivel de Intervención (VNI)

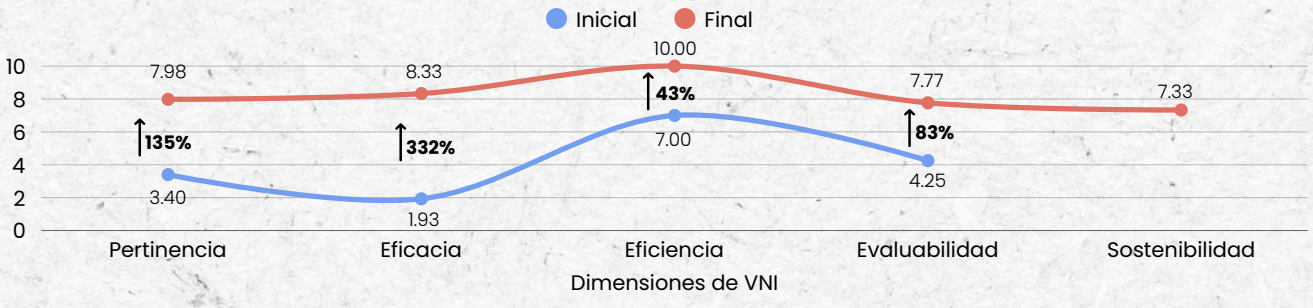
Los resultados muestran avances positivos en las distintas dimensiones evaluadas por la VNI, reflejando cambios en la manera en que las organizaciones comprenden, estructuran y fortalecen sus intervenciones. En conjunto, los hallazgos sugieren una evolución en aspectos relacionados con la claridad de los programas, la definición de estrategias y el seguimiento de sus resultados.

Los mayores avances se observan en dimensiones como eficacia, pertinencia y evaluabilidad, mostrando una evolución importante respecto al punto de partida. Estos cambios sugieren que las organizaciones fortalecieron su capacidad para comprender mejor los problemas que atienden, estructurar con mayor claridad sus acciones y generar herramientas que les permitan dar seguimiento a sus resultados y aprendizajes.

Aunque al igual que la VCO los avances varían entre dimensiones, en conjunto los resultados muestran una evolución positiva en la forma en que las organizaciones diseñan y desarrollan sus intervenciones, fortaleciendo elementos clave para incrementar la claridad y consistencia de su trabajo.

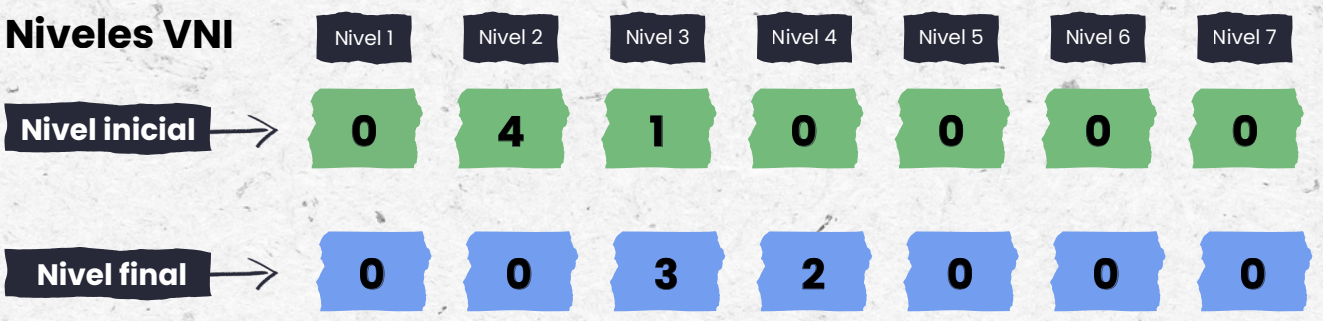
Valoración de Nivel de Intervención (VNI) 2023-2026

Resultados generales



Ciclo de Mejora yCo.
2025 - 2026

Nota metodológica: La dimensión de Sostenibilidad no cuenta con un valor inicial comparable debido a que no se identificó una equivalencia suficiente durante el ejercicio metodológico realizado entre herramientas. Para evitar interpretaciones imprecisas, se decidió no generar una equivalencia artificial.



Promedio General Inicial: 16.58
Promedio General Final: 41.41
% de Crecimiento: 150%

Los resultados muestran avances importantes en los niveles de intervención de las organizaciones participantes. Al inicio del proceso, la mayoría se concentraba en los niveles 2 y 3, correspondientes a organizaciones que ya contaban con acciones estructuradas y servicios dirigidos a atender necesidades específicas de su población.

Al cierre del proceso, se observa una evolución hacia niveles 3 y 4, acompañada por un incremento del promedio grupal de 16.58 a 41.41, equivalente a un crecimiento de 150% respecto al punto de partida.

¿En qué se traduce?

Pertinencia: Un nivel 4 de pertinencia refleja organizaciones con una comprensión sólida de las problemáticas y contextos en los que intervienen. Sus acciones muestran una relación clara entre las necesidades de la población, los objetivos que buscan alcanzar y las estrategias que implementan para promover procesos de desarrollo y cambios sostenibles.

Eficacia: Las organizaciones muestran una capacidad más consolidada para orientar sus intervenciones hacia resultados claros y alineados con sus objetivos. Esto se refleja en programas más estructurados, una mayor claridad sobre los cambios que buscan generar y un seguimiento más consistente de sus avances.

Eficiencia: Este nivel refleja organizaciones que han fortalecido la manera en que organizan y aprovechan sus recursos, tiempos y procesos. Sus intervenciones muestran una operación más estructurada y una mayor capacidad para dar continuidad y consistencia a su trabajo.

Evaluabilidad: Las organizaciones cuentan con herramientas y procesos que les permiten analizar sus avances, aprender de la experiencia y fortalecer continuamente sus intervenciones. Esto favorece una toma de decisiones más informada y una mayor capacidad para ajustar estrategias de acuerdo con los resultados observados.

Sostenibilidad: Un nivel 4 de sostenibilidad refleja organizaciones que han fortalecido bases importantes para dar continuidad a su trabajo en el tiempo. Esto incluye avances en planeación, fortalecimiento institucional y construcción de condiciones que contribuyen a sostener y desarrollar sus intervenciones a largo plazo.

Es importante considerar que los niveles superiores del VNI representan formas de intervención cada vez más complejas, llegando incluso a procesos relacionados con transformación estructural e incidencia en política pública. Sin embargo, este tipo de resultados no necesariamente constituye el objetivo final de todas las organizaciones. En este contexto, los avances observados reflejan una evolución significativa y consistente con las características, propósitos y etapas de desarrollo de las organizaciones participantes.







Más allá de los números: ¿qué significan estos avances?

Los avances presentados a lo largo de este informe reflejan cambios importantes en las organizaciones participantes; sin embargo, es importante reconocer que estos resultados forman parte de procesos mucho más amplios. El crecimiento observado no responde únicamente al acompañamiento brindado por yCo. o al Ciclo de Mejora, sino también al trabajo cotidiano, las decisiones internas, los aprendizajes y los desafíos que cada organización enfrenta y transforma desde su propia realidad. El fortalecimiento organizacional rara vez ocurre a partir de una sola experiencia, es un proceso continuo, construido a partir de múltiples esfuerzos y actores.

Pensar este recorrido puede compararse con el entrenamiento de un atleta que se prepara para competir a un nivel de alto rendimiento. Al inicio, recorrer una corta distancia puede representar un gran esfuerzo; sin embargo, con práctica, constancia y acompañamiento, poco a poco desarrolla resistencia, fortalece habilidades y aprende a aprovechar mejor sus recursos. Tal vez la meta aún se encuentre más adelante, pero el cambio ya es visible: hoy puede avanzar más lejos, con mayor claridad y mejores herramientas que cuando comenzó.

En ese sentido, los resultados observados representan más que un incremento en puntajes o niveles: reflejan organizaciones que continúan construyendo capacidades, fortaleciendo su trabajo y avanzando en el camino hacia el impacto que buscan generar en sus comunidades.

Evaluar para evolucionar

Acompañar procesos de fortalecimiento también implica mantener una mirada constante hacia nuestro propio trabajo. Por ello, en yCo. iniciamos un proceso de evaluación para escuchar la experiencia de las organizaciones, reconocer aprendizajes e identificar oportunidades que nos permitan seguir evolucionando y fortaleciendo el programa.

Creemos que mejorar también implica aprender, ajustar y volver a mirar el camino recorrido. Así como las organizaciones participantes continúan creciendo y transformándose, en yCo. asumimos el compromiso de seguir construyendo procesos cada vez más útiles, cercanos y relevantes para el sector.

Finalmente, agradecemos profundamente la confianza y el compromiso de las personas e instituciones inversionistas que hicieron posible este proceso. Su apoyo no solo contribuye al fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, sino también a la construcción de iniciativas más sostenibles, estructuradas y preparadas para responder a los desafíos de sus comunidades. Cada avance presentado en este informe refleja el valor de apostar por procesos de aprendizaje, acompañamiento y desarrollo a largo plazo.

Gracias

Ciclo de Mejora yCo.
2025 - 2026

yCo.
Centro de Fortalecimiento.