

DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN

MESA EN COMÚN

Fortalecimiento de OSCs en Nuevo León

*Reflexiones colectivas sobre el estado del
ecosistema social y las bases para una acción
corresponsable.*

Octubre 2025, Monterrey, Nuevo León



Resumen ejecutivo preliminar

La Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) en Nuevo León, organizada por Capital Común, reunió a actores del sector social, público, privado, académico y filantrópico para reflexionar colectivamente sobre el estado del ecosistema de fortalecimiento en el Estado.

El diálogo permitió reconocer avances como una mayor profesionalización del sector, la existencia de espacios de encuentro intersectorial y un mayor reconocimiento del papel de la sociedad civil; al mismo tiempo, evidenció desafíos estructurales persistentes, entre ellos la fragilidad institucional, la debilidad de la gobernanza colaborativa, la precarización laboral, modelos de financiamiento rígidos y un entorno administrativo cada vez más complejo.

Más allá del diagnóstico, la Mesa subrayó la necesidad de construir indicadores compartidos que permitan medir la salud del ecosistema, desarrollar capacidades colectivas y avanzar hacia una visión de largo plazo basada en la corresponsabilidad entre sectores. En conjunto, el ejercicio confirmó que el fortalecimiento de las OSCs en Nuevo León es un reto sistémico que requiere alinear reglas, incentivos y recursos para generar condiciones que permitan a las organizaciones consolidarse, innovar y generar impacto sostenible.

Contenido

- 03** Mensaje de apertura
- 04** Introducción
- 05** Participación
- 06** Contexto
- 08** Diálogo:
 - Lo que hoy funciona bien para el ecosistema de OSCs*
 - Lo que no funciona o debe cambiar*
 - Lo que falta crear o impulsar*
- 14** Estacionamiento de Ideas (*Parking Lot*)
- 15** Conclusiones
- 16** Próximos pasos de Capital Común
- 17** Glosario
- 18** Lista de participantes
- 19** Créditos finales

Mensaje de apertura

Hablar de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil es, en el fondo, hablar de las personas que sostienen causas complejas todos los días, muchas veces con recursos limitados, alta exigencia y una enorme responsabilidad social. Por eso, esta Mesa en Común no fue solo un ejercicio técnico o estratégico; fue, ante todo, un espacio para escucharnos con honestidad, reconocer lo que hemos construido y atrevernos a nombrar lo que aún duele, falta o necesita transformarse.

Agradezco profundamente a todas las personas que participaron en la Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las OSCs en Nuevo León. Su generosidad al compartir experiencias, tensiones y preguntas abiertas nos permitió mirar al ecosistema sin filtros, con una mezcla de realismo y esperanza. En cada intervención quedó claro que el fortalecimiento no es un asunto aislado de capacitación o financiamiento, sino un proceso vivo que atraviesa la gobernanza, el talento, las relaciones, la confianza y las condiciones en las que operan las organizaciones.

El diálogo nos recordó algo fundamental: no podemos pedir organizaciones sólidas en un entorno frágil. Si queremos una sociedad civil fuerte, sostenible e innovadora, necesitamos asumir el fortalecimiento como una responsabilidad compartida entre sectores, y no como una carga que recae únicamente en las OSCs. También nos mostró que muchas de las respuestas que buscamos no están en soluciones individuales, sino en la capacidad de pensarnos como ecosistema y actuar en consecuencia.

Este documento recoge los aprendizajes, las coincidencias y las tensiones que emergieron durante la Mesa. No pretende cerrar la conversación, sino abrirla con mayor claridad y profundidad. Es un punto de partida para seguir construyendo, para tomar decisiones más conscientes y para orientar recursos, alianzas y esfuerzos hacia aquello que realmente puede fortalecer al sector social en Nuevo León.

En Capital Común creemos que cuando creamos espacios de escucha genuina, se activa algo más que el intercambio de ideas: se activa la posibilidad de cambio. Gracias por confiar, por cuestionar y por seguir apostando —desde distintos frentes— por un ecosistema social más fuerte, más justo y más humano. Sigamos construyendo, desde lo común, las condiciones que permitan a las

Introducción

Las Mesas en Común son una herramienta de diálogo, escucha y construcción colectiva que Capital Común impulsa con un propósito claro: reunir a actores diversos alrededor de un mismo tema para comprender, desde múltiples miradas, la complejidad de los desafíos sociales de Nuevo León y generar bases compartidas para la acción. Estos espacios trascienden la simple acumulación de datos o posturas para sustentarse en una convicción compartida por sus participantes: *“más que una serie de datos, lo que tenemos hoy son muchas preguntas que deberíamos empezar a hacernos como ecosistema”*.



En el caso del fortalecimiento de las OSCs, la Mesa partió del reconocimiento de que el impacto social no depende únicamente de las capacidades internas de las organizaciones, sino de las condiciones estructurales que las rodean. Como se expresó durante el diálogo, **la solidez de una organización es interdependiente de la estabilidad del ecosistema que la sostiene**. Detenerse a mirar ese entorno, cuestionarlo y nombrarlo colectivamente fue uno de los objetivos centrales del ejercicio.

La Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las OSCs en Nuevo León se desarrolló mediante una metodología participativa estructurada en cuatro etapas: planeación y convocatoria, encuentro presencial, sistematización y seguimiento. Este proceso permitió crear un espacio seguro para la reflexión y el intercambio honesto, reconociendo que *“hacer un alto para vernos como sector, para entender dónde estamos y hacia dónde queremos ir, ya es en sí mismo un acto de fortalecimiento”*.

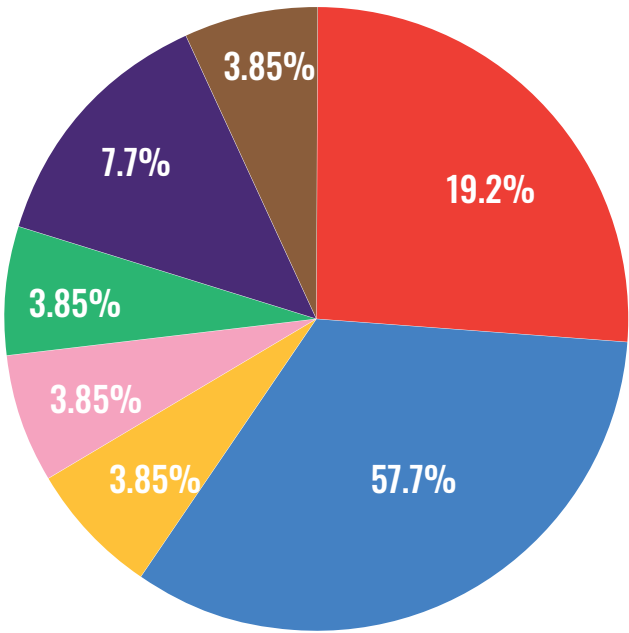


Este documento recoge la esencia de ese proceso. No busca cerrar la conversación, sino abrirla con mayor claridad, profundidad y corresponsabilidad.

Participación

Cuándo y dónde se realizó la Mesa en Común: Monterrey, N. L., 29 de octubre de 2025.

Número total de participantes: 26 personas.



	SECTOR	NÚMERO DE ORGANIZACIONES	%
	Sociedad Civil Organizada	15	57.7%
	Financiamiento	5	19.2%
	Fundación	1	3.85%
	Sector Público	1	3.85%
	Sector Académico y/o de Investigación	1	3.85%
	Sector Privado	2	7.7%
	Clúster de Inversionistas Sociales	1	3.85%
	TOTAL	26	100%

Contexto

El ecosistema de las OSCs en Nuevo León y en México se caracteriza por su **dimensión acotada, alta diversidad temática y retos estructurales persistentes**, que inciden directamente en su capacidad de acción, sostenibilidad institucional y articulación con otros sectores. Comprender este contexto resulta clave para dimensionar los alcances y límites del fortalecimiento organizacional y ecosistémico.

1. Tamaño y distribución del sector

A nivel nacional, se estima la existencia de **más de 46,000 organizaciones de la sociedad civil registradas**, una cifra relativamente baja en comparación con otros países de América Latina, lo que refleja una **densidad reducida de OSCs en México** y una limitada cobertura territorial del sector.

En el estado de Nuevo León, diagnósticos recientes del gobierno estatal señalan que **alrededor de 1,229 organizaciones cuentan con Clave Única de Inscripción (CLUNI) o son donatarias autorizadas**, lo que ofrece una aproximación al tamaño del sector formalmente reconocido en la entidad. Esta cifra, si bien significativa, evidencia una concentración importante de organizaciones en la zona metropolitana y una menor presencia en municipios periféricos y rurales, lo que plantea retos adicionales de equidad territorial y acceso a apoyos.

2. Donatorias autorizadas y marco fiscal

El **Reporte de Donatarias Autorizadas 2024** del gobierno federal subraya la relevancia de esta figura para la captación de recursos filantrópicos con deducibilidad fiscal. Sin embargo, no todas las OSCs cuentan con esta autorización, ya sea por decisión estratégica o por limitaciones técnicas y administrativas.

Si bien la condición de donataria autorizada facilita el acceso a donativos privados, también implica **cargas administrativas, fiscales y de rendición de cuentas significativas**, que pueden representar barreras importantes para

organizaciones pequeñas, emergentes o con capacidades institucionales limitadas. Esta tensión entre acceso a recursos y complejidad operativa fue señalada de manera recurrente en la Mesa como un factor de desgaste organizacional.

3. Sostenibilidad y entorno legal

Índices internacionales como el **Civil Society Organization Sustainability Index (CSOSI)** han identificado, en el caso de México, una **ligera tendencia al deterioro del entorno operativo de las OSCs**, asociada principalmente a la reducción de financiamiento público, el incremento de exigencias administrativas y la complejidad del marco regulatorio. No obstante, estos mismos estudios reconocen señales de resiliencia en la infraestructura de apoyo al sector, como la existencia de organizaciones fortalecedoras y redes de acompañamiento.

Este contexto nacional condiciona la sostenibilidad organizacional y refuerza la necesidad de abordar el fortalecimiento no solo desde la capacitación técnica, sino desde una mirada integral que considere gobernanza, financiamiento, talento y entorno institucional.

4. Políticas públicas locales e inversión en Nuevo León

En el ámbito subnacional, Nuevo León presenta un **contexto institucional y programático particularmente relevante**. De acuerdo con el **Índice de Fomento a las Actividades de las OSC (IFAOSC) 2023**, el estado ocupa el **primer lugar a nivel nacional en condiciones de fomento**, con una puntuación de **85.87**, resultado de una mejora sostenida en los últimos años.

En 2022, el Estado publicó la **Ley de Fomento a las Actividades de las OSC de Nuevo León**, y en 2023 su Reglamento, lo que representa un avance normativo importante al reconocer formalmente a las OSCs y crear instancias como el Comité Técnico y el Consejo Consultivo con participación de la sociedad civil. No obstante, el propio índice señala **áreas de oportunidad relevantes**, como la ausencia de presupuesto

asignado a estos órganos, su limitada autonomía operativa y la carga de obligaciones que enfrenta el sector frente a los derechos que se le reconocen.

En términos programáticos, Nuevo León destaca por su **liderazgo presupuestal**. En 2023, el Estado destinó **más de \$206 millones de pesos** a programas de fomento a las OSCs, equivalentes a aproximadamente **\$3.32 millones de pesos por cada 100 mil habitantes**, ubicándose por encima del promedio nacional. A pesar de este esfuerzo, persisten retos relacionados con la difusión de convocatorias, la suficiencia de los montos otorgados y el fortalecimiento complementario de capacidades institucionales.

5. Comparación internacional y densidad organizacional

En términos comparativos, México cuenta con aproximadamente **46 OSCs por cada 100 mil habitantes**, una proporción menor frente a países como Brasil, Argentina o Chile, donde la densidad organizacional es sustancialmente mayor. Esta brecha evidencia un **menor desarrollo cuantitativo del sector** y refuerza la necesidad de fortalecer tanto la creación como

la sostenibilidad de organizaciones existentes, especialmente en contextos subnacionales.

6. Dimensiones cualitativas del fortalecimiento

Más allá de los datos cuantitativos, estudios sectoriales coinciden en que la **sostenibilidad institucional**, el **entorno legal y fiscal**, la **calidad de la gobernanza** y la **capacidad organizacional** son dimensiones críticas para el fortalecimiento de las OSCs. La percepción que las organizaciones tienen sobre estas condiciones influye no solo en su operación cotidiana, sino también en su capacidad estratégica, colaborativa y de incidencia.

Los hallazgos de la Mesa en Común confirman que, aún en un contexto de fomento institucional favorable como el de Nuevo León, persisten tensiones profundas entre marco normativo, inversión pública y realidad organizacional.

Síntesis

En conjunto, los datos disponibles muestran que las OSCs en Nuevo León operan dentro de un ecosistema con avances significativos en materia institucional y programática, pero que continúa enfrentando barreras estructurales en términos de sostenibilidad, gobernanza, profesionalización e impacto de largo plazo. La coexistencia de un entorno de fomento robusto con organizaciones que experimentan fragilidad operativa refuerza la pertinencia de avanzar hacia un enfoque sistémico de fortalecimiento, que integre datos, diálogo y corresponsabilidad intersectorial como base para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas más efectivas.

Diálogo

A continuación se presentan las principales ideas recogidas y análisis realizados a partir de la Mesa en Común. Las ideas compartidas para cada una de las tres preguntas se organizaron en distintas categorías que permiten comprender, de manera más clara y estructurada, los factores que hoy influyen en el fortalecimiento de OSCs y las oportunidades para hacerlo desde un enfoque integral, participativo y colaborativo entre sectores.

LO QUE HOY FUNCIONA BIEN PARA LAS OSCs EN NUEVO LEÓN

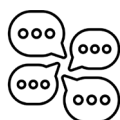
Acciones que hoy contribuyen de manera positiva al fortalecimiento de las OSCs en Nuevo León. Las ideas compartidas se reúnen en las siguientes categorías, sin un orden particular, con el propósito de reflejar la diversidad de aportaciones realizadas. Las y los participantes reconocieron avances importantes en el ecosistema, entre los que destacan:



PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR

Las y los participantes reconocieron que, en comparación con años anteriores, hoy las organizaciones cuentan con más herramientas técnicas, lenguajes compartidos y acceso a conocimientos en gestión, evaluación y rendición de cuentas. Este avance refleja una mayor conciencia sobre la necesidad de hacer el trabajo social con estándares más altos de calidad y efectividad.

"Hoy hay más profesionalización que antes; hay más herramientas, más lenguaje común y más conciencia de que necesitamos hacer mejor las cosas."



ESPACIOS DE DIÁLOGO Y ENCUENTRO

La existencia de mesas, redes y foros que reúnen a organizaciones, financiadores, academia y sector público fue identificada como un avance relevante. Estos espacios permiten el intercambio de experiencias, el aprendizaje mutuo y la construcción de confianza, aun cuando sus efectos todavía son incipientes.

"El solo hecho de estar aquí, actores tan distintos, ya habla de que algo se ha avanzado en términos de diálogo y confianza."



OFERTA DE FORTALECIMIENTO

Existen organizaciones, programas y consultores dedicados al fortalecimiento institucional, lo que ha ampliado el acceso a acompañamiento técnico.



RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

Avances normativos y discursivos, como la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil de Nuevo León, reflejan un reconocimiento formal del papel de la sociedad civil.



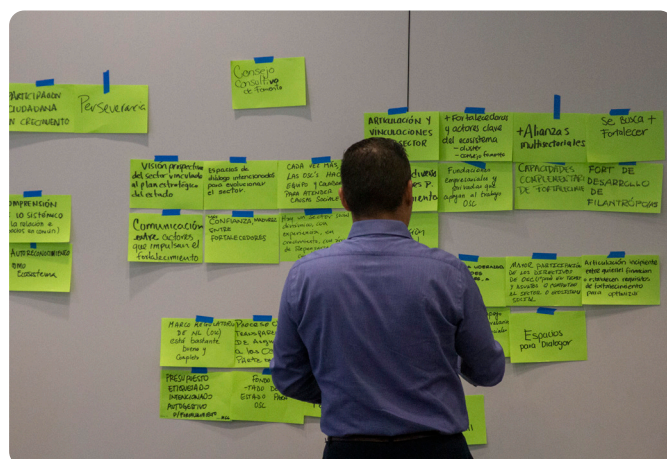
EL ENCUENTRO Y LA ESCUCHA ENTRE PARES GENERAN VALOR EN SÍ MISMOS

Más allá de resultados concretos, las y los participantes valoraron la posibilidad de escuchar perspectivas diversas y reconocerse como parte de un mismo ecosistema. El aprendizaje colectivo y la validación de experiencias compartidas fueron señalados como elementos que fortalecen al sector.

"Yo me voy agradecida de haber escuchado tantas perspectivas distintas; eso también es parte de lo que sí está funcionando."



No obstante, el diálogo también evidenció que estos avances son frágiles, dependen en gran medida de liderazgos individuales y no siempre se traducen en estructuras organizacionales sólidas ni sostenibles.



LO QUE NO FUNCIONA O DEBE CAMBIAR

El análisis colectivo puso en evidencia desafíos estructurales persistentes: las ideas compartidas se reúnen en las siguientes categorías, sin un orden particular, con el propósito de reflejar la diversidad de aportaciones realizadas:



BRECHA ENTRE LAS EXIGENCIAS DE IMPACTO Y LAS CONDICIONES REALES DE OPERACIÓN

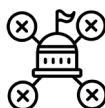
Uno de los desafíos más reiterados fue la desproporción entre las expectativas que se colocan sobre las OSCs y los recursos, tiempos y condiciones que se les ofrecen para cumplirlas. Esta tensión afecta la sostenibilidad y genera desgaste organizacional.

Pedimos impacto, pedimos resultados, pero no siempre damos las condiciones para que las organizaciones puedan sostenerse en el tiempo."



MARCO ADMINISTRATIVO Y MODELO DE FINANCIAMIENTO

Las cargas administrativas, la complejidad de las convocatorias y la falta de acompañamiento limitan la capacidad de las organizaciones para enfocarse en su misión. Predominan esquemas que priorizan proyectos sobre capacidades institucionales, con altos niveles de exigencia y bajo margen de flexibilidad. El fortalecimiento suele definirse desde lógicas externas, con enfoques paternalistas.



LA PROFESIONALIZACIÓN NO SIEMPRE SE TRADUCE EN INSTITUCIONALIZACIÓN

Aunque se invierte en capacitación individual, persisten debilidades en gobernanza, procesos internos, planeación de largo plazo y sucesión de liderazgos. Esto provoca que los avances dependan de personas específicas y no de estructuras organizacionales sólidas.

"A veces parece que estamos profesionalizando personas, pero no necesariamente institucionalizando organizaciones."



LA PRECARIZACIÓN LABORAL Y EL DESGASTE HUMANO SON UNA REALIDAD PERSISTENTE

Las condiciones laborales limitadas (bajos salarios y falta de prestaciones), la sobrecarga de trabajo y la incertidumbre financiera afectan la estabilidad de los equipos y la capacidad de atraer y retener talento. El sector no logra consolidarse como una opción profesional sostenible a largo plazo. Este aspecto fue reconocido como un problema estructural poco visibilizado.

"El desgaste es real; hay momentos en que como organización te sientes rebasada, y eso no siempre se dice en voz alta."



LA COLABORACIÓN SIGUE SIENDO MÁS DISCURSIVA QUE OPERATIVA

Si bien existe voluntad de diálogo, la colaboración intersectorial rara vez se traduce en decisiones compartidas, esquemas de corresponsabilidad o acciones coordinadas de largo plazo. Las decisiones estratégicas sobre fortalecimiento no siempre se construyen desde una visión compartida del ecosistema.

"La colaboración existe en el discurso, pero todavía cuesta mucho que se traduzca en decisiones y acciones compartidas."



Estos desafíos no actúan de forma aislada: **se refuerzan mutuamente** y generan **ciclos de desgaste organizacional**.



**LO QUE FALTA CREAR
O IMPULSAR**

Más allá de los desafíos, la Mesa identificó vacíos estratégicos que representan oportunidades clave:

**NO EXISTE UNA VISIÓN COMÚN DE LARGO PLAZO PARA
EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR**

Las acciones suelen responder a necesidades inmediatas, sin una hoja de ruta compartida que oriente esfuerzos, inversiones y políticas de fortalecimiento de manera sostenida. No existe una estrategia articulada y sostenida para el fortalecimiento del sector en Nuevo León, construida con corresponsabilidad entre actores.

**FALTAN INDICADORES COMPARTIDOS QUE PERMITAN
MEDIR LA SALUD DEL ECOSISTEMA**

La Mesa identificó la ausencia de métricas que evalúen al sector en su conjunto. Actualmente, la medición se centra en proyectos individuales, lo que dificulta entender avances, estancamientos o riesgos sistémicos, dejando de lado el desarrollo de capacidades compartidas, redes funcionales y aprendizaje colectivo.

"No tenemos todavía un termómetro que nos diga cómo está el ecosistema, más allá de proyectos aislados."

**RECONOCIMIENTO DEL SECTOR COMO SISTEMA**

Persiste una mirada fragmentada que impide comprender las interdependencias entre organizaciones, financiadores, políticas públicas y contextos territoriales.



ES NECESARIO REDIFINIR COLECTIVAMENTE EL ROL FUTURO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las y los participantes coincidieron en que el contexto actual exige una reflexión profunda sobre el papel que la sociedad civil debe jugar en los próximos años, así como sobre las condiciones necesarias para ejercerlo con legitimidad y sostenibilidad.

"Tenemos que atrevernos a pensar cuál es el rol de la sociedad civil en los próximos diez o quince años, y empezar a construirlo desde hoy."



FALTA ESTRUCTURAR LOS ESFUERZOS EXISTENTES EN UNA AGENDA COMPARTIDA

A pesar de la existencia de múltiples iniciativas, no se cuenta con un plan articulado que conecte actores, recursos y aprendizajes en torno al fortalecimiento del ecosistema.

"Lo que no hemos hecho todavía es estructurar todo esto como un plan compartido."



Estos vacíos no reflejan únicamente carencias, sino **espacios aún no diseñados**, donde la colaboración puede generar valor público.



Estacionamiento de Ideas

La herramienta del *parking lot* —o “estacionamiento de ideas”— se utiliza como un espacio para registrar aportaciones, preguntas y reflexiones relevantes que surgen durante el diálogo, pero que no forman parte del foco inmediato de la conversación. Su objetivo es **preservar ideas clave sin interrumpir el flujo del ejercicio**, y enriquecer la comprensión sistémica del ecosistema.

Durante la Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León, el *parking lot* permitió identificar vacíos de información y retos estructurales relacionados con la sostenibilidad organizacional, las condiciones laborales del sector, los modelos de financiamiento, la gobernanza colaborativa y el impacto de los procesos de fortalecimiento. Los temas registrados en este espacio buscan **visibilizar lo que aún no conocemos**, abrir líneas de análisis y orientar futuros esfuerzos de investigación, aprendizaje y colaboración entre los actores del ecosistema.



Los presentamos organizados por ejes temáticos:

INSTITUCIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA SÓLIDA

- Transitar de la profesionalización de personas individuales a la creación de estructuras organizacionales permanentes.
- Fortalecer los procesos internos, la planeación de largo plazo y los planes de sucesión para reducir la dependencia de liderazgos únicos.
- Mejorar la salud de la gobernanza interna para asegurar la transparencia y la sostenibilidad institucional.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y MODELOS DE INVERSIÓN

- Evolucionar de financiamientos rígidos por proyecto hacia modelos de inversión filantrópica que apuesten por las capacidades básicas (gastos operativos y fortalecimiento).
- Promover esquemas de financiamiento flexibles basados en la confianza y la corresponsabilidad entre donantes y organizaciones.
- Diversificar las fuentes de ingresos para reducir la vulnerabilidad ante cambios en las políticas públicas o ciclos económicos.

TALENTO HUMANO Y BIENESTAR LABORAL

- Abordar la precarización laboral en el sector social, buscando salarios dignos y prestaciones que permitan atraer y retener talento.
- Reconocer y mitigar el desgaste humano (burnout) mediante entornos de trabajo saludables y programas de cuidado al cuidador.
- Consolidar al sector social como una opción profesional atractiva y estable para las nuevas generaciones.

ENTORNO ADMINISTRATIVO Y SIMPLIFICACIÓN DE REGLAS

- Reducir la brecha entre las altas exigencias de impacto y las cargas administrativas y fiscales que agotan la capacidad operativa de las OSC.
- Colaborar con autoridades para simplificar trámites (CLUNI, donatarias, reportes) y evitar que la burocracia desvíe el enfoque de la misión social.
- Acompañar a las organizaciones más pequeñas o emergentes en el cumplimiento de marcos legales complejos.

INTELIGENCIA COLECTIVA Y MEDICIÓN DEL ECOSISTEMA

- Desarrollar indicadores compartidos que permitan medir no solo proyectos aislados, sino la salud y robustez del ecosistema de fortalecimiento en su conjunto.
- Fomentar el uso de datos y evidencia para la toma de decisiones estratégicas y la visibilización del impacto sistémico del sector.
- Impulsar una hoja de ruta común de largo plazo que alinee los esfuerzos de fortalecedoras, donantes y gobierno.

COLABORACIÓN OPERATIVA E INCIDENCIA

- Pasar de un diálogo discursivo a una colaboración intersectorial operativa, donde las decisiones estratégicas sobre el sector sean compartidas.
- Fortalecer la capacidad de incidencia de las OSC para que participen activamente en el diseño de políticas públicas que afecten su entorno operativo.
- Aprovechar las sinergias entre academia, sector privado y gobierno para potenciar la innovación social en el estado.

Conclusiones

La Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León permitió construir una lectura compartida del momento que atraviesa el ecosistema social del Estado. El diálogo confirmó que el sector cuenta hoy con avances relevantes en materia de profesionalización, reconocimiento institucional e inversión pública; sin embargo, estos avances conviven con tensiones estructurales que limitan la sostenibilidad, la capacidad de incidencia y el impacto de largo plazo de las organizaciones.



Uno de los principales aprendizajes del ejercicio es que el fortalecimiento de las OSCs no puede entenderse únicamente como un proceso técnico o individual, centrado en la mejora de capacidades internas. Como se expresó durante la Mesa, *“no podemos pedir organizaciones sólidas si el entorno en el que operan es frágil”*. Fortalecer a las organizaciones implica, necesariamente, **fortalecer las condiciones del ecosistema**: los marcos normativos, los esquemas de financiamiento, las dinámicas de gobernanza, las relaciones intersectoriales y las condiciones laborales del sector social.



El contraste entre un entorno de fomento institucional robusto —particularmente en el caso de Nuevo León— y la fragilidad organizacional experimentada por muchas OSCs puso de relieve una brecha persistente entre políticas, programas y realidad operativa. Esta brecha se manifiesta en la dificultad para institucionalizar capacidades, en la precarización del trabajo social y en modelos de financiamiento que no siempre ofrecen las condiciones necesarias para la sostenibilidad.

Asimismo, la Mesa permitió visibilizar vacíos estratégicos que representan oportunidades clave para el desarrollo del ecosistema. Entre ellos destacan la ausencia de indicadores compartidos que permitan evaluar la salud del sector en su conjunto y la falta de una visión de largo plazo para el fortalecimiento de las OSCs en Nuevo León. Este llamado quedó sintetizado en una idea recurrente: *“no tenemos todavía un termómetro que nos diga cómo está el ecosistema, más allá de proyectos aislados”*. Nombrar estos vacíos no como carencias, sino como territorios aún no diseñados, fue uno de los aportes más relevantes del ejercicio.

Próximos pasos de Capital Común

Los aprendizajes y hallazgos derivados de la Mesa en Común sobre Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León representan un insumo estratégico para orientar las acciones futuras de Capital Común. Más que traducirse en respuestas inmediatas, este ejercicio ofrece una base compartida para **tomar decisiones más informadas, coherentes y alineadas con una visión sistémica de fortalecimiento.**



En este sentido, Capital Común se propone integrar los elementos identificados en la Mesa como criterios de referencia para el diseño y priorización de **oportunidades de financiamiento** orientadas no sólo al cumplimiento de objetivos específicos, sino al **fortalecimiento estructural del ecosistema social**. Esto implica reconocer que el impacto sostenible requiere atender, de manera simultánea, capacidades organizacionales, condiciones del entorno y dinámicas de colaboración intersectorial.

Asimismo, Capital Común buscará profundizar el trabajo de **articulación entre actores del ecosistema**, promoviendo espacios de diálogo, aprendizaje y coordinación que permitan avanzar hacia una mayor corresponsabilidad en el fortalecimiento de las OSCs.

Estos espacios no se conciben como eventos aislados, sino como procesos continuos que favorezcan la construcción de confianza, la alineación de agendas y el intercambio de aprendizajes.



Otro eje relevante será la exploración y desarrollo de **referentes e indicadores compartidos** que permitan observar la evolución del ecosistema en su conjunto, más allá del desempeño de proyectos individuales. Contar con estas referencias contribuirá a orientar mejor las decisiones de financiamiento, identificar brechas estructurales y a fortalecer una cultura de aprendizaje colectivo.

Finalmente, Capital Común confirma su voluntad de seguir posicionándose como un **actor catalizador** que conecta recursos, voluntades y conocimientos, y que impulsa una mirada de largo plazo sobre el fortalecimiento de la sociedad civil en Nuevo León. Los próximos pasos no buscan cerrar la conversación iniciada en esta Mesa, sino **darle continuidad**, reconociendo que el fortalecimiento del ecosistema social es un proceso gradual, compartido y en permanente construcción.

Glosario

Articulación intersectorial: Proceso mediante el cual actores del sector público, privado, académico, filantrópico y social coordinan esfuerzos, recursos y decisiones para atender problemáticas sociales de manera conjunta.

Capacidades colectivas: Conjunto de habilidades, aprendizajes, estructuras y prácticas que se desarrollan a nivel de redes, alianzas o ecosistemas, y no únicamente dentro de organizaciones individuales.

Capacidad institucional: Habilidad de una organización para sostener su misión en el tiempo mediante estructuras claras de gobernanza, gestión financiera, procesos internos, toma de decisiones y sucesión de liderazgos.

Ecosistema de fortalecimiento: Conjunto de actores, reglas, incentivos, relaciones, recursos y prácticas que influyen en el desarrollo y sostenibilidad de las OSCs. Incluye financiadores, políticas públicas, marcos regulatorios, organizaciones fortalecedoras, academia y cultura organizacional.

Fortalecimiento institucional: Proceso continuo orientado a mejorar la capacidad de las organizaciones para cumplir su misión de manera sostenible.

Financiamiento flexible: Esquemas de financiamiento que permiten a las organizaciones decidir cómo asignar los recursos de acuerdo con sus prioridades estratégicas reales.

Gobernanza: Conjunto de mecanismos, relaciones y procesos mediante los cuales se toman decisiones, se asignan responsabilidades y se ejerce rendición de cuentas dentro de una organización o un ecosistema.

Gobernanza colaborativa: Modelo de gobernanza que implica la participación activa y equilibrada de múltiples actores en la definición de agendas, decisiones y acciones.

Indicadores del ecosistema: Métricas que permiten evaluar la salud y evolución del ecosistema en su conjunto, más allá del desempeño de proyectos u organizaciones individuales.

Institucionalización: Proceso mediante el cual una organización logra que sus prácticas, decisiones y capacidades no dependan exclusivamente de personas o liderazgos individuales, sino de estructuras formales, procesos claros y cultura organizacional compartida.

Lógica paternalista: Enfoque de fortalecimiento o financiamiento en el que actores externos deciden qué es "mejor" para las organizaciones, sin reconocer plenamente su autonomía, conocimiento del contexto o capacidad de decisión.

Marco administrativo y regulatorio: Conjunto de normas, requisitos fiscales, legales y administrativos que regulan la operación de las OSCs.

Pensamiento sistémico: Enfoque que permite comprender los problemas sociales como sistemas interconectados, donde las causas y efectos se retroalimentan. Durante la Mesa se subrayó la necesidad de adoptar este enfoque para evitar soluciones fragmentadas y avanzar hacia cambios estructurales.

Precarización laboral: Condición caracterizada por bajos salarios, inestabilidad, sobrecarga de trabajo y ausencia de trayectorias profesionales sostenibles.

Profesionalización: Proceso mediante el cual las personas que integran las OSCs adquieren conocimientos técnicos, habilidades especializadas y experiencia en gestión y operación.

Rendición de cuentas: Práctica mediante la cual las organizaciones informan y explican el uso de recursos, decisiones y resultados a financiadores, autoridades y comunidades.

Sostenibilidad organizacional: Capacidad de una organización para mantenerse en el tiempo, adaptarse a cambios del entorno y cumplir su misión sin depender de condiciones frágiles o temporales.

Talento en el sector social: Personas con capacidades técnicas, de liderazgo y de gestión que trabajan o podrían trabajar en OSCs.

Lista de participantes

ORGANIZACIÓN	NOMBRE
ANDAMOS México	<i>Arely González de Hoyos</i>
Cemefi	<i>Ricardo Bucio Mújica</i>
Centro Eugenio Garza Sada	<i>Carlos Garza Herrera</i>
Clúster de Inversión Social	<i>Alejandra Treviño Lozano</i>
Consejo Cívico	<i>Celina Fernández Vizcaino</i>
	<i>Sandrine Molinard</i>
CONFIO	<i>Javier García Gutiérrez</i>
Contemos Juntos	<i>Gabriela Aranda Loyo</i>
Fomento Moral y Educativo	<i>Arturo Monreal del Razo</i>
Fundación COMUNIDAR	<i>Erika Laveaga Bermudez</i>
	<i>Sara Zambrano</i>
Fundación FRISA	<i>Carmen Garza T. Junco</i>
Fundación DEACERO	<i>Alicia Núñez Carreón</i>
Fundación Dibujando un Mañana	<i>Alicia Chapa González</i>
Fundación Promover	<i>Mayté Cárdenas</i>
Fundación Riisa	<i>Mariana Aguirre Quiroga</i>
Fundación Treviño Elizondo	<i>Noriza Garza</i>
Secretaría de Igualdad e Inclusión del	
Estado de Nuevo León	<i>Mauricio Canseco</i>
Institución Renace	<i>Angélica María Elizondo Riojas</i>
Landa Zambrano Asociados	<i>Agustín Landa</i>
Morpph & Co.	<i>Anna Nora Peters</i>
Universidad de Monterrey	<i>Leticia Ivonne López Villarreal</i>
Vertebra Nuevo León	<i>Gabriela Sagaón</i>
Vida al Centro	<i>José Alberto Nieva-Martínez</i>
Villas Asistenciales Santa María	<i>Enoc Mojica</i>
yCo. Centro de Fortalecimiento	<i>Tatiana Fraga Diez</i>



Créditos finales

La Mesa en Común sobre Fortalecimiento de OSCs en Nuevo León fue posible gracias a la colaboración de múltiples personas e instituciones comprometidas con el fortalecimiento del tejido social del estado.

Organización general:

Capital Común, Fundación del empresariado de Nuevo León

Dirección General:

Armando Estrada

Equipo operativo de Capital Común:

Aldo Rodríguez, líder de monitoreo, evaluación y aprendizajes

Alejandra Padrón, contraloría

Claire Barnouin, líder de vinculación y articulación

Eduardo Saldaña, coordinador de comunicación

Héctor González, líder de proyectos

Gerardo Márquez, líder de innovación y fortalecimiento de ecosistemas

Laura Mercado, líder de oficina y talento

Fotografía y Diseño

Eduardo Saldaña, coordinador de comunicación

Agradecimiento especial a:

- **Las y los participantes de la Mesa en Común sobre Fortalecimiento de OSCs**, por su tiempo, experiencia y compromiso con la sociedad civil de Nuevo León.
- **La Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tec de Monterrey (EGOB)**, por su hospitalidad, atención y colaboración.
- **Las instituciones públicas, privadas y sociales** que formaron parte de este ejercicio colectivo de reflexión y acción.
- **Nuestros aliados de Unboxed**, por aportar su valor en la facilitación de la Mesa en Común sobre Fortalecimiento de OSCs.

Documento elaborado por Capital Común - 2025

Con el apoyo de su Consejo Directivo y aliados estratégicos

Este esfuerzo se inscribe dentro del trabajo de la Comisión Temática de Comunidad, Entorno y Trabajo, una de las estructuras definidas por nuestro Consejo Directivo para orientar el análisis, la reflexión estratégica y la toma de decisiones sobre los grandes desafíos sociales de nuestro estado. La mesa realizada representa un primer diagnóstico colectivo, construido a partir del diálogo y la evidencia, que nos permitirá profundizar en el entendimiento de las organizaciones de la sociedad civil en Nuevo León y delinear rutas de acción colaborativas.

Porque solo desde lo común, podemos transformar lo que nos une.



“La transformación profunda no ocurre cuando encontramos respuestas rápidas, sino cuando nos atrevemos a sostener las preguntas correctas el tiempo suficiente”

- Otto Scharmer

Mesa en Común: Fortalecimiento de OSCs en Nuevo León 2025

Este documento captura la esencia de un diálogo vivo y plural. Las ideas aquí vertidas son producto de la construcción colectiva y buscan abrir nuevas conversaciones. Las opiniones expresadas son a título personal y no representan necesariamente la postura oficial de las organizaciones o instituciones a las que los participantes pertenecen, ni de Capital Común. Por lo tanto, no deben interpretarse como declaraciones oficiales de las entidades participantes, sino como insumos para el fortalecimiento del ecosistema social en Nuevo León.