

**DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA**  
**“FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA”**

**Junio, 2024**

**Elaboró: Jesús Hernández Pérez, Rocío Hernández Encarnación**

**Coordinó: Rocío Hernández Encarnación**

**Autorizó: Arturo Ramos Castro**

**Dirección de Planeación y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación,  
Evaluación y Vinculación.**

## ÍNDICE

I. Introducción .....	3
II. Marco normativo .....	4
III. IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD 8	
III.1 Definición del problema .....	8
III.2 Estado actual y evolución del problema .....	8
III.3 Contexto estatal .....	12
III.4 Impacto de las OSC en la sociedad y su aceptación .....	19
III.5 Las OSC en la incertidumbre: un problema público .....	22
III.6 Las OSC no reconocidas por el Estado .....	23
III.7 Análisis de involucrados .....	25
III.8. Experiencias de atención .....	28
III.9. Árbol de problemas .....	30
III.10. Árbol de objetivos .....	32
IV. OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....	34
V. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA .....	36
VI. MATRIZ DE INDICADORES .....	39
VII. ANÁLISIS DE SIMILITUDES Y COMPLEMENTARIEDADES .....	40
VIII. PRESUPUESTO .....	41
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	42

## I. INTRODUCCIÓN

En una democracia sana y participativa, distintos pensamientos convergen por un bienestar general en donde es común observar que estas ideas agrupan a ciertos actores de la sociedad de manera organizada, con el objetivo de velar por sus derechos o los de otras personas. De cualquier manera, la participación social enriquece el desarrollo social de una entidad, pues nada vale más que la propia experiencia de los ciudadanos para enfrentar sus problemas.

La sociedad civil en su camino de organización y acción, se ha enfrentado a una diversidad de problemas, mismos que les ha hecho relacionarse con otros sectores, principalmente el gubernamental. Éste último, tiene la obligación de velar por las actividades de la sociedad organizada, pues así es indicado por diferentes tratados internacionales, leyes federales y estatales, y en la propia Constitución Política de México. Como fruto de esta relación se reconoce formal e institucionalmente a estas agrupaciones, mismas que son conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y cuyas acciones relacionadas a la atención de grupos vulnerables de la sociedad cuentan con el reconocimiento tanto en el ámbito internacional como el nacional. Así mismo, su integración ha sumado a la constitución de un panorama más democrático en el mundo, pues ha permitido la participación directa de la sociedad en políticas públicas.

A pesar de lo mencionado, actualmente las OSC pasan por un contexto complicado para desarrollar sus actividades, por un lado, por la falta de recursos suficientes para la cobertura de sus objetos sociales, y, por otro, por la pérdida de confianza; estas dos situaciones se han visto envueltas en medio de un constante descenso de relación con el sector gubernamental.

Por ello, resulta pertinente realizar un diagnóstico del estado de las OSC en Querétaro, puesto que la compleja situación de estas organizaciones se gesta en un panorama nacional,

mismo que puede ser atendido por las entidades estatales como actores locales. Por lo tanto, se presenta un breve documento de investigación, en donde a través de la metodología del marco lógico, se identifica el principal problema por el que atraviesa la organización civil en el Estado, así como sus principales causas y sus consecuencias.

El diagnóstico se encuentra dividido en los siguientes apartados: en primer lugar, una breve descripción de la metodología usada; en segundo lugar, el marco legal que engloba las normativas relacionadas a las OSC; en tercer lugar, un marco conceptual teórico; en cuarto lugar, se identifica la problemática que rodea a las OSC en México y Querétaro, en quinto lugar, se señala el impacto que han tenido las organizaciones civiles en el país, así como su aceptación por la sociedad; en sexto lugar, se explican las razones por las que se sustenta el problema público de las OSC para pasar a la construcción del mapa de actores involucrados, árbol de problemas y árbol de objetivos; finalmente, se mencionan las alternativas de acción a manera de propuesta, así como algunos ejemplos de políticas exitosas alrededor del tema.

## II. MARCO NORMATIVO

Las OSC iniciaron su trabajo en la primera década del siglo XXI, como actor principal de las relaciones internacionales, expresando su compromiso en la materia y en particular, en ciertos ámbitos, como derechos de las mujeres, de los niños.

Desde la perspectiva de los derechos humanos, la sociedad civil alberga una pluralidad de actores que, por lo menos en el discurso, trabajan en favor de la dignidad humana. Para consubstanciar este discurso deben interactuar intensivamente entre sí y los Estados.

En el ámbito internacional, las actividades de las OSC son veladas desde el derecho a la libre reunión y asociación pacíficas, reconocidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), documento proclamado en la Resolución 217 A (III) de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la que México fue parte. También se encuentran reconocidas desde el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), en el que se declara en su Artículo 22 a la libre asociación entre personas como un derecho, así como en la Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH) en su artículo 16.

Además, el cuidado de las actividades de las OSC se encuentra establecido en el Acuerdo de Busan en 2011, que en su punto de acuerdo 22 establece el compromiso de los mandatarios participantes a proveer de un entorno favorable a las OSC, con el fin de que éstas desarrollen sus actividades libremente. Finalmente, en la Agenda 2030 se resalta la importancia de la integración entre autoridades e integrantes de la sociedad civil para el

desarrollo sustentable, especialmente en el Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS) 16 “Promover las sociedades justas, pacíficas e inclusivas”.

Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se encuentran protegidas en el artículo 1º y 9º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) que describe:

*...“En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece”.*

En el mismo artículo, se señala que toda autoridad dentro de su ámbito deberá promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos.

En el artículo 9º prohíbe coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito, es decir, aquellas actividades realizadas acordes a la ley.

En el ámbito Federal de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, en su artículo 5 fracción V, VI y IX serán objeto de fomento los apoyos para el desarrollo y la promoción de la equidad de género, así como la defensa y promoción de los derechos humanos.

Para el ámbito estatal, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro (CPELSQ) señala en su artículo 1º que “son ley suprema en la entidad, las disposiciones que establezcan la Constitución Política de los

Estados Unidos Mexicanos y los tratados internacionales”, lo que obliga al Estado a velar por el derecho a la libre asociación, esto queda blindado en el artículo 2 que protege el goce de derechos humanos. De la CPEUM emana la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) cuyo objeto es el de fomentar las actividades que realizan las OSC y señalar los derechos de éstas.

En su artículo 5, se definen las actividades de las OSC que son objeto de fomento:

- I. Asistencia social;
- II. Apoyo a la alimentación popular;
- III. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana;
- IV. Asistencia jurídica;
- V. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- VI. Promoción de la equidad de género;
- VII. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
- VIII. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;
- IX. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- X. Promoción del deporte; XI. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud;
- XII. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable;
- XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- XIV. Fomento de acciones para mejorar la economía popular;
- XV. Participación en acciones de protección civil;
- XVI. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento;
- XVII. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores;
- XVIII. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social.

El Artículo 6 de la LFFAROSC, se establecen los derechos de las OSC que tengan como objeto alguna de las actividades señaladas en el anterior artículo, entre ellos están el de inscribirse al registro, participar en las instancias de participación y consulta, acceder a los apoyos y estímulos de fomento, gozar de incentivos fiscales, recibir donativos, recibir capacitación, y participar en la planeación de políticas públicas. Así mismo, en esta ley se crea el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil que dará reconocimiento formal a las OSC inscritas.

En el ámbito estatal, la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (LDSEQ) señala en su Artículo 5 Fracción IV la atribución al Poder Ejecutivo de fomentar la participación de asociaciones civiles en la planeación de la Política Estatal de Desarrollo Social. Por otro lado, la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Querétaro (LFOSCEQ) regula el registro oficial de las OSC en la demarcación, y establece sus derechos

y obligaciones. En esta ley se establece la creación del Registro Estatal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Las actividades de objeto de fomento en el Estado son descritas en el Artículo 33 de la ley mencionada:

- I. Asistencia social;
- II. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias, así como el apoyo a la nutrición y alimentación;
- III. Promoción de participación ciudadana y de la equidad de género;
- IV. Defensa, promoción de los derechos humanos y asistencia jurídica;
- V. Promoción del deporte, la educación, la cultura, la ciencia, las artes y la tecnología;
- VI. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- VII. Desarrollo comunitario, participación en acciones de protección civil y fortalecimiento de la integración social y seguridad ciudadana;
- VIII. Acciones para fomentar la economía popular;
- IX. Desarrollo, atención, apoyo, inclusión en la sociedad, promoción y ejercicio de los derechos humanos de los grupos en situación de vulnerabilidad;
- X. Promoción desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales, protección al medio ambiente, equilibrio ecológico y desarrollo sustentable; y
- XI. Prestación de servicio de apoyo para la creación y fortalecimiento de las OSC.



### III. IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

#### III.1 Definición del problema

La población en edad de asistir a la escuela de nivel básico, medio superior y superior, que está en situación de vulnerabilidad y pobreza, no cuenta con acceso físico a los centros escolares y presentan mayor propensión a la deserción escolar.

#### III.2 Estado actual y evolución del problema

Como ya se mencionó, las OSC quedan institucionalmente establecidas con la aparición de las ONG, cuyas acciones fueron primeramente reconocidas por organismos internacionales como la ONU, seguidas de los diferentes gobiernos. Esto ha llevado a que, en la actualidad, las OSC luchen por tener certeza jurídica alrededor del mundo, y como se puede observar en el apartado del fundamento legal, han logrado quedar protegidas internacionalmente.

El reconocimiento dado al impacto social de las OSC ha crecido con el paso de las décadas, principalmente en organismos como la ONU, que menciona la importancia de las actividades civiles en el desarrollo de los países en la Agenda 2030, o en la Alianza Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz (AMCDE) que a través de sus foros mundiales ha llegado a concretar diferentes acuerdos de protección y fomento a las acciones de estas organizaciones.

En ese contexto, diferentes países crearon leyes relativas a las OSC, uno de ellos es México, que en 2004 publicó la LFFAROSC que dio certeza jurídica a estas organizaciones dentro del territorio nacional. Cabe señalar, que dicha ley se gestó con el impulso de la propia sociedad civil que ya había logrado el reconocimiento de las organizaciones civiles en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) al mismo nivel que empresas nacionales y transnacionales al promover una reforma a la Miscelánea Fiscal en 1989. Posteriormente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) reconoció el carácter “de beneficio colectivo y de interés social” a estas movilizaciones, exentándolas del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en 1991. Para el año 2000 se publicaba la Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal en el año 2000, que fue un parteaguas para las OSC en el país (Chávez y González, 2018)

Una vez reconocidas, las OSC pasaron a ser aceptadas por el Estado mexicano, sin embargo, dentro de los estudios críticos que se han realizado en torno al



desarrollo de las OSC en México, se ha visibilizado algunas áreas de oportunidad de la LFFAROSC, así como del marco legal e institucional y la falta de armonía entre las diferentes leyes existentes. Chávez y González (2018) describen este contexto por medio del marco fiscal, financiamiento y registro, normas e institucionalidad, mecanismos de asignación de recursos e interlocución y coordinación de las dependencias de la APF, cada punto será revisado de manera breve.

En primer lugar, en la investigación de Chávez y González (2018) se asegura que “las OSC continúan enfrentando un marco fiscal que limita su sostenimiento, su profesionalización y, en general, la realización de sus actividades”. Esto debido a la pérdida de confianza en el ámbito público, lo que genera regulaciones deficientes. En este sentido, cabe señalar que en la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil 2013 citada en dicha obra, mostraba que el 43% de los mexicanos desconfiaba de las organizaciones que pedían donativos, además, el 82% prefería realizar acciones directas a los necesitados sin intermediarios.

Otro de los problemas mencionados, es la falta de armonía entre dependencias federales, pues en la Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR) no estipula las mismas actividades susceptibles de beneficios que la LFFAROSC, incluso no utilizan el mismo concepto, pues el primero habla de organizaciones sin fines de lucro y la segunda de OSC, todo esto ha provocado que éstas últimas tengan que modificar sus estatutos para acoplarlos a las normativas.

En cuanto al financiamiento público y registro de OSC ante la Administración Pública Federal (APF), durante 2011 y 2016 se observaron cantidades variadas de recursos otorgados a las OSC, sin embargo, Chávez y González (2018) observó, que, a pesar de la tendencia en aumento, existe un número cada vez menor de organizaciones apoyadas. Aunado a esto, la LFFAROSC no contempla una cantidad fija del PIB para otorgar apoyos, lo que deja en manos de los gobiernos en turno qué hacer con ello. A la par, el término ‘fomento’ no precisa qué tipo de acciones se deben seguir, al ser un concepto amplio y de muchos significados, “esta apertura conceptual genera un obstáculo operativo en el impulso de las actividades de la sociedad civil, pues la falta de precisión sobre lo que implica el fomento evita que la temática sea transversalizada en diferentes instancias de la administración pública”.

Por último, la multiplicidad de registros de OSC en todos los niveles de gobierno y su limitada difusión, implican más costos para éstas. Para el ámbito de normas e institucionalidad

de los recursos públicos asignados a las OSC, se pone en discusión las afectaciones que trae la multiplicidad de registros debido a la existencia de diferentes reglas para la entrega de apoyos, por otro lado, en cuanto a los recursos considerados como donativos “la legislación no establece de manera clara la obligación de que sean asignados por medio de reglas de operación, lo que conlleva que las dependencias decidan la forma en que estos son asignados” (Chávez y González, 2018), esto deja en total libertad el manejo de estos recursos con criterios de discrecionalidad e imparcialidad.

En el marco de financiamiento público a las OSC y los mecanismos de asignación de recursos, Chávez y González (2018) analizan la entrega de apoyos a estas organizaciones desde la APF, destacan que ésta última únicamente lo hace con el fin de solventar proyectos específicos, lo que produce que la entrega de recursos no sea de manera continua, aunado a ello, las OSC obtienen sus personalidad jurídica una vez que hayan quedado registradas ante el RFOSC y el SAT, sin embargo, esto no les garantiza un acceso inmediato a la obtención de recursos de la APF, “de esta forma, la asignación de recursos de manera coyuntural da lugar a que las organizaciones no cuenten con los fondos para la profesionalización de sus miembros, ocasionando que ellos la costeen, lo cual también limita que se pueda contratar personal altamente calificado”, sentencian los autores.

El Civil Society Organization Sustainability Index (CSOSI), índice que mide a través de siete rubros, la sostenibilidad general de las OSC en diferentes partes del mundo, ha señalado su preocupación por el contexto mexicano, pues de acuerdo a su más reciente informe (2020), señala que el país se encuentra en un contexto poco propicio y en constante adopción de medidas autoritarias y restrictivas. Su resultado principal, el rubro de sostenibilidad general, se vio fuertemente afectado “debido al deterioro de las dimensiones que observan el entorno jurídico y la capacidad de incidencia, o defensoría de agendas de política pública”.

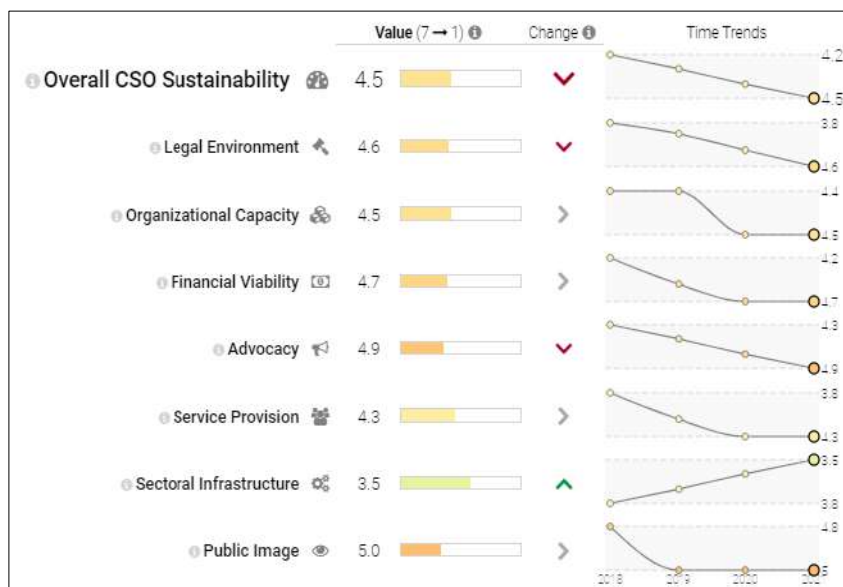


Imagen 1. Resultados del CSOSI (2018-2020) en México, captura tomada del sitio web <https://csosi.org>

El mencionado índice, asigna una calificación del 1 al 7 en cada rubro, correspondiendo a una sostenibilidad reforzada los valores del 1 al 3, una sostenibilidad en desarrollo del 3 al 5, y una sostenibilidad obstaculizada del 5 al 7. Las categorías analizadas en el CSOSI 2020 son las de entorno legal, capacidad organizacional, viabilidad financiera, defensoría e incidencia, provisión de servicios, infraestructura del sector e imagen pública. En general, México se mantuvo dentro de la “sostenibilidad en desarrollo”, mismo en el que se ha estancado sin algún avance.

Este informe señala que el entorno legal de las OSC en el país tiene una tendencia al deterioro, derivado de dos acontecimientos importantes: en primer lugar, por el decreto que disolvió al Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), figura institucional que buscaba promover las acciones de fortalecimiento a las OSC. En segundo lugar, por la aprobación de una reforma fiscal “que limita el monto de deducciones que las personas físicas pueden hacer al realizar donativos a las DA (donatarias autorizadas)”.

Las categorías de “capacidad organizacional” y “viabilidad financiera” fueron impactadas por la pandemia por COVID-19, que presentó nuevos retos para las OSC, por un lado, por las pérdidas de recursos económicos y humanos, y por otro, por la falta de fondos de emergencia que permitieran a estas organizaciones continuar con sus actividades. Ante esto, se menciona que “la mayoría de las organizaciones carecen de los recursos humanos y la experiencia necesaria para garantizar una gestión financiera eficiente”.

Imagen 2. Resultados del informe de 2021 del CSOSI para México



Se destaca la pérdida de apoyos por parte de gobierno federal y las restricciones fiscales a las Donatarias Autorizadas (DA) en 2019.

En cuanto a la “defensoría e incidencia”, se menciona que la participación y promoción de las OSC en la construcción de agendas de políticas públicas se ha deteriorado de forma moderada a causa de la sustitución de canales de diálogo entre el sector gobierno y la sociedad civil organizada.

Además, la capacidad de las OSC para proporcionar bienes y servicios a la población se mantuvo estable, las principales actividades giraron en torno a la promoción educativa, la asistencia social, el desarrollo comunitario, el desarrollo de los pueblos indígenas, y el desarrollo económico (CSOSI, 2021). Para el ámbito de la “infraestructura del sector”, México mejoró bastante al ofrecer una amplia oferta de contenidos para la profesionalización de las OSC, los principales temas tratados brindados por capacitación son la planeación estratégica, redes y alianzas, recaudación de fondos, monitoreo y evaluación de proyectos.

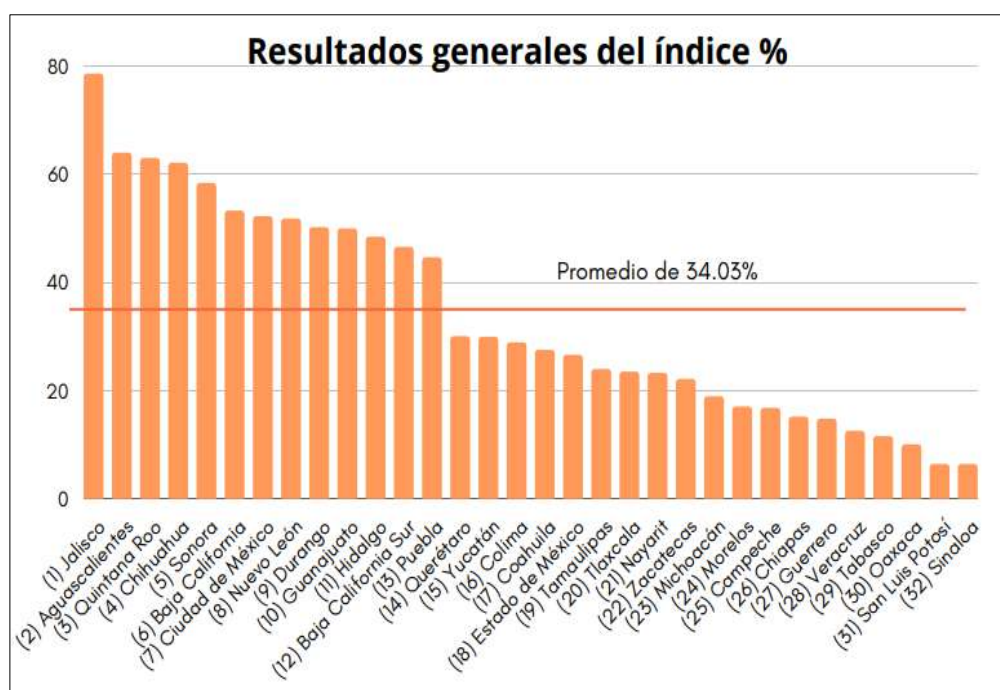
Finalmente, en el último rubro “imagen pública”, los cambios desde el 2019 han sido menores.

### III.3 Contexto estatal

De acuerdo al IFOSC 2021, el promedio general de resultados para México se ubicó en 34.03% de 100%, lo que calificó a las entidades de ‘estar más que reprobadas’. Querétaro se ubicó en el puesto 14, debajo del promedio nacional, sin embargo, es de señalarse que el

reporte se realizó un año antes de haberse publicado la LFOSCEQ, que dio sustento legal a las OSC en la entidad y reafirmó la obligación del Estado para fomentarlas (Gráfica 1). Este índice se enfoca en tres dimensiones para evaluar el fomento a las OSC en las entidades federativas del país: jurídica, que analiza el contenido en las legislaciones; institucional, que revisa las actividades de aquellos entes encargados del fomento a las organizaciones civiles; y por último la programática, que evalúa la continuidad y efectividad de las acciones.

Gráfica 1. Resultados generales del IFOSC 2021



Fuente: Reporte del índice de Fomento de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2021

Para el ámbito jurídico, el IFOSC señala la importancia de contar con una legislación que fomente el desarrollo de las OSC, para el 2021 sólo 25 de las 32 entidades federativas del país contaban con una, y enfatiza que en el año 2022 fueron publicadas dos nuevas (incluye a Querétaro), por lo que éstas últimas no fueron revisadas. Sin embargo, es de destacar que la ley queretana enlista un total de 11 actividades objeto de fomento, cantidad menor al promedio y muy reducida en comparación al más alto que es de 28 (Durango). La cantidad de éstas es relevante pues “el hecho de que haya un listado, si bien puede dar una orientación a las políticas de fomento, también las puede limitar” (IFOSC, 2021).

En el mismo ámbito, se destaca el número de derechos y obligaciones, así como el reconocimiento de diferentes grupos, como ya se mencionó, no se analizó el caso de



Querétaro, no obstante, al revisar la LFOSCEQ podemos observar que hay un total de 7 derechos de las OSC y 8 obligaciones, lo que muestra estar cerca del equilibrio y no existir sobrerregulación. Por otro lado, la legislación estatal también reconoce a las redes como grupos objeto de fomento, esto “es importante porque reconocer a otros grupos posibilita el impulso de sus actividades y participación” (IFOSC, 2021).

En el apartado de la creación y función de los entes encargados del fomento a las OSC, menciona que en casi todas las legislaciones se cuenta con una o dos figuras, para el caso queretano se cuenta con dos: el Consejo Estatal para el Fomento de las OSC integrado por 10 personas representantes del sector gobierno; y el Comité Técnico Consultivo integrado por 6 personas representantes de las OSC. Es observable un desequilibrio que, de acuerdo con el índice revisado “si hay mayor representación del gobierno, en comparación con integrantes provenientes de las OSC y otros sectores, puede influir negativamente en la toma de decisiones y acciones de los organismos y consulta en torno al fomento”. A pesar de esto, las funciones del Comité Técnico cumplen con los cinco rubros propuestos por el índice: diseño de políticas públicas, evaluación, sanción, consulta y contraloría. Resalta que no se incluyó un plan de trabajo o informe anual, al respecto el índice menciona que “estos documentos son fundamentales porque pueden permitir conocer las actividades, acciones y planes con el objetivo de realizar una evaluación y retroalimentación de sus funciones”, (IFOSC, 2021).

Respecto al presupuesto, la entidad no mandata el uso de un presupuesto en su ley, señala que las unidades administrativas creadas estarán sujetas a ‘disponibilidad’ del presupuesto estatal.

En cuanto a la dimensión institucional, el Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2021-2027, menciona de manera general a las OSC, por lo que el IFOSC 2021 no contempla a la entidad dentro de las 6 que otorgan un papel fundamental a las organizaciones civiles y presentan coherencia entre sus planes y programas. Por otro lado, el mismo índice señala que la entidad encargada de interactuar o asistir a las OSC en Querétaro tiene nivel de dirección y no de subsecretaría, al respecto se comenta “conocer el nivel de las áreas operativas es importante para darnos una idea de la posible capacidad que poseen para llevar a cabo sus actividades en atención a las OSC”. Por último, Querétaro, por medio de la entidad responsable, destaca por el manejo de uso de redes para la difusión de información al tener una página web con información básica y dos redes sociales actualizadas.



Para el enfoque programático, el IFOSC 2021 señala que “resulta indispensable que las autoridades realicen los esfuerzos necesarios para establecer las condiciones para el fomento del quehacer de las organizaciones, a través de la implementación de programas y acciones dirigidas a estas”, en este sentido, Querétaro cumple con el “Programa Fortalecimiento de la Participación Social Organizada”, sin embargo, el mismo índice recalca que hubo una reducción de presupuesto para éste y su difusión fue deficiente, ya que la convocatoria podía obtenerse por medio de una solicitud de transparencia, en cuanto a los resultados, le entidad brindó información pública y básica. Por último, en esta misma temporalidad, el estado no contó con otras acciones que no fueran el programa mencionado, es decir, no se desarrollaron actividades que fomentaran la profesionalización de las OSC, con ello se concluye que “no se trata únicamente de crear programas, sino de un seguimiento y evaluación, así como dotarlas de herramientas y medios para que su implementación sea efectiva y eficaz” (IFOSC, 2021).

Fundación Merced Querétaro, realizó una investigación de diagnóstico en 2022, para conocer la situación de las OSC en la entidad durante la pandemia, en la que se menciona que estas organizaciones en la entidad sienten una falta de apoyo gubernamental, se muestran preocupadas por la falta de confianza por parte de la sociedad en general, y desean contar con más apoyos, pues sus recursos se han visto disminuidos mientras sus actividades han aumentado (Merced, 2022). Este reporte fue realizado con la sistematización de encuestas en las que se analizaron diversas áreas como las afectaciones por la pandemia, las necesidades, estrategias, preparación ante emergencias, situación económica, estado de ánimo, y áreas de oportunidad.

El 76% de las OSC participantes señalaron sentirse preocupadas, principalmente por la vulnerabilidad financiera y de personal, así como por la incertidumbre generada por la contingencia. Respecto a la preparación frente a emergencias, el reporte indica que el 73% de las OSC no cuentan con un plan de emergencias, mientras que el resto tiene fondos para garantizar su funcionamiento por lo menos tres meses. Las principales afectaciones de las OSC por la pandemia en Querétaro recaen en las actividades organizativas y operativas, así como en la cuestión emocional y en la viabilidad económica, respecto a este último, las preocupaciones más señaladas son los donativos, las cuotas de recuperación y de los eventos de recaudación de fondos. Las mismas OSC señalaron que su proyección a mediano y largo plazo en cuanto a repercusiones económicas es la de tener problemas con acceso a la información (48%), pago de nómina (17%), deudas (11%) y acceso a las TICs (11%).

En cuanto a las necesidades identificadas, los principales rubros se concentran en los apoyos económicos (30%), apoyos en especie (22%), atención psicológica (14%) y acceso a las TICs (8%). En el ámbito de las estrategias, las OSC han optado por diferentes acciones en las que se destacan el rediseño del plan de trabajo, el home office, la reestructuración de presupuesto, y medidas de higiene, por otro lado, las áreas de oportunidad que señalaron se encuentran en los planes de contingencia (27%), en la creación de fondos (16%), en la comunicación social (16%) y la unión entre organizaciones (16%).

Como puede observarse, los dos principales rubros afectados (52%) están relacionados a los recursos de las OSC, al igual que las dos principales áreas de oportunidad, sin embargo, éstas dos últimas están relacionadas a la administración de recursos y temas organizacionales, es decir, a la profesionalización de estas organizaciones.

En 2023, Fundación Merced, publicó el Diagnóstico de Capacidades Institucionales. El documento analiza siete capacidades institucionales para determinar el nivel de maduración de las organizaciones: constitución, operación y movilización de recursos, institucionalización, estándares de profesionalización, intervención y gestión social, participación social e incidencia en políticas públicas, impacto colectivo. Asimismo, se determina el nivel o grado al que pertenece cada organización: nivel A, nivel B, nivel C y nivel D.

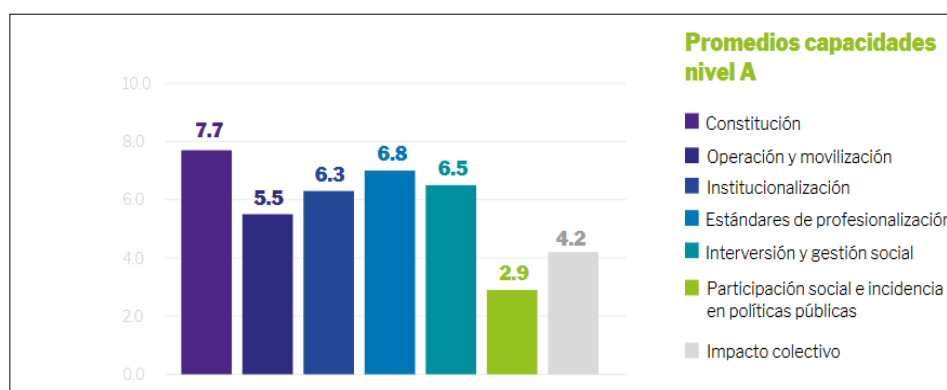
De acuerdo con el informe, una organización posee una capacidad institucional cuando tiene la habilidad de realizar, de manera simultánea a lo largo del tiempo, actividades habituales de forma efectiva y confiable, para lo cual requiere la existencia de patrones de acciones recurrentes con el fin de identificar la evolución de las organizaciones y sus capacidades institucionales, y en el que participaron 92 OSC.

De las 92 organizaciones diagnosticadas, 22% fueron clasificadas en nivel A, con una calificación promedio de 6.6. En dicho nivel, se sitúan organizaciones con una operación consolidada, con un modelo de intervención y estructura institucional replicables. Destaca que el rubro con mejor calificación es el de constitución, lo que implica contar con una estructura de funcionamiento y operación sólida y de cumplimiento de obligaciones administrativas, legales y fiscales del marco legal vigente. También, se identifica planificación en la actividad de la organización y la configuración de órganos de gobierno. Además, se refleja la diversificación de donantes.

El rubro de estándares de profesionalización fue el segundo mejor calificado (6.8), lo que muestra acciones de procuración de fondos, convenios de colaboración con

financiadoras; monitoreo de metas establecidas y evaluación del desempeño (Gráfica 2). En tercer lugar, se ubica la intervención y gestión social (6.5), relacionada con la identificación del objeto social, la población objetivo y la problemática social de incidencia. En cuarto lugar, se encuentra la institucionalización (6.3), rubro en el que se muestran fortalezas en la gobernanza y políticas institucionales.

**Gráfica 2. Resultados Nivel A**



**Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023**

En el nivel B, se consideran a las organizaciones que reflejan consistencia en su operación, además, su estructura organizacional es eficaz. Las OSC obtuvieron una calificación promedio de 5.98, el rubro Constitución, obtuvo la mayor calificación (7.82), incluso por encima de la clasificación A. Se identificaron fortalezas en la planificación y estatutos sociales, así como una estrategia sólida en la captación de donativos y uso de medios de comunicación y redes sociales. Respecto al criterio operación y movilización de recursos (6.26), se encontraron fortalezas relacionadas con las habilidades de los recursos humanos con los que cuentan, así como en la sistematización de la información, además de muestras de planeación estratégica (Gráfica 3). Las áreas de oportunidad se ubican en los planes de procuración de fondos y la programación de sus servicios.

El tercer rubro con mejor calificación es intervención y gestión social (5.81), en el que se identifica la generación y el análisis de bases de datos que generan información útil para la toma de decisiones que lograrán su objeto social.

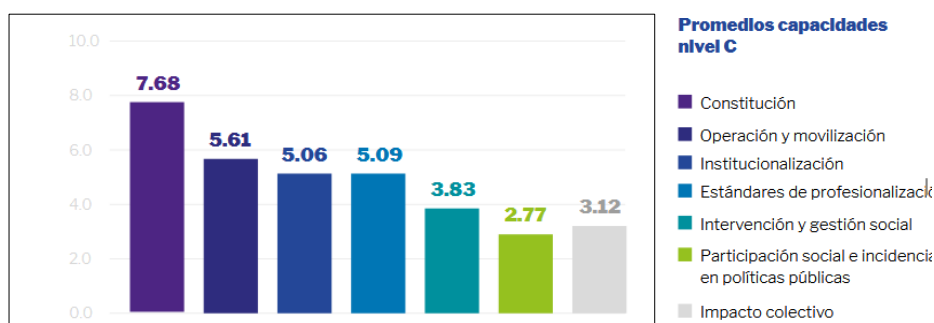
**Gráfica 3. Resultados Nivel B**



**Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023**

El nivel C, se integra por las OSC con una operación básica con acciones para el cumplimiento de la misión, no obstante, la estructura organizacional está en construcción por lo que no hay sistematización suficiente. La calificación promedio en este rubro es de 5.44. Nuevamente, el criterio Constitución cuenta con la evaluación más alta (7.68), lo que muestra la certeza legal y fiscal de las organizaciones, así como evidencia de la captación de donativos y uso de medios de comunicación y redes sociales. El criterio de operación y movilización de recursos obtuvo calificación de 5.61, reflejando las acciones para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y pagos puntuales (Gráfica 4).

**Gráfica 4. Resultados Nivel C**



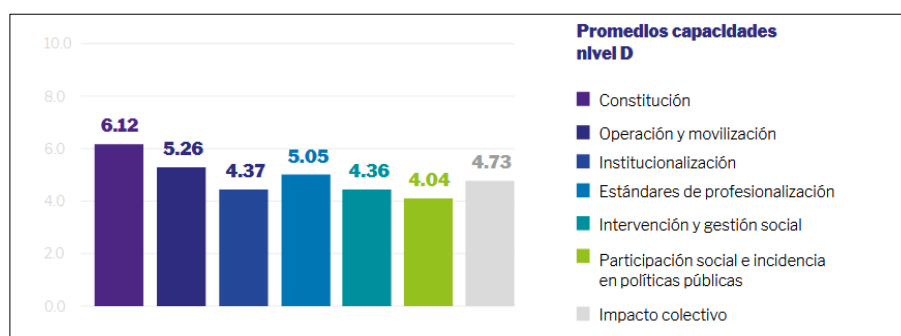
**Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023**

El último nivel es el D, el cual considera a las organizaciones con una operación incipiente, recién está empezando actividades o a pesar de tener tiempo operando no cuenta con estructura institucional. El promedio general es 5.04. El rubro mejor calificado es el de Constitución (6.12), lo que muestra su incorporación legal y fiscal (Gráfica 5). Con relación al

plan de trabajo de las OSC en el que se establezcan las actividades y personas responsables, así como la definición de un órgano de gobierno que requieren para su dirección, necesitan mejoras.

En ese sentido, durante los resultados identificados en la capacidad Operación y movilización de recursos (5.26), se identificaron bases sólidas en la definición del personal necesario para desempeñar las funciones básicas que permite su operación y en el establecimiento de metas, programas, servicios y objetivos de los mismos. Sin embargo, la identificación de las habilidades blandas que requieren las personas colaboradoras para su funcionamiento eficaz y servir a su población objetivo, así como el mapeo de las diferentes fuentes de financiamiento para operar, necesitan un mayor trabajo.

**Gráfica 5. Resultados Nivel D**



**Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023**

### III.4 Impacto de las OSC en la sociedad y su aceptación

Organismos internacionales como la ONU o la AMCDE han reconocido la importancia de las actividades de las OSC a través de sus diversas agendas. Para Chávez y González (2018), las OSC se vuelven un actor cada vez más relevante en la atención de problemas públicos que no han sido resueltos por las instituciones gubernamentales, recalca que, en la actualidad el sector de las organizaciones sociales ha crecido: actualmente aporta al fortalecimiento de la gobernanza, contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) en un 3% lo que equivale a un total de 559,490 millones de pesos en 2016, y participa en diversos procesos políticos como la construcción de agendas y la creación de políticas públicas.

Para el 2018, de acuerdo con el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), el 16% de las actividades de las OSC se centraron en el desarrollo comunitario y la economía popular, otro 16% fueron en la asistencia social y alimentación, un 13% en la educación y ciencia, y el resto se enfocaron en el desarrollo de pueblos indígenas, el medio



ambiente, derechos humanos, entre otros rubros, como puede observarse, la mayor parte de las actividades de las OSC se centran en el desarrollo social, y aportan a la cohesión social (Chávez y González, 2018), éste último concepto es central para el primero, pues una sociedad cohesionada es aquella “que busca el bienestar de todas las personas, combate la exclusión y la marginación, crea sentido de pertenencia, promueve la confianza y ofrece oportunidades de movilidad social” (INE, 2020).

De acuerdo a Carrión y Vargas (2018) la sociedad civil organizada tiene múltiples impactos en la cohesión social, se ha demostrado que fomenta el respeto mutuo y la cooperación entre ciudadanos y funcionarios públicos, lo que ayuda a reducir el atasco político y mejorar la eficiencia en el diálogo entre estos. Además, las OSC brindan medios de control y rendición de cuentas, lo que contribuye a establecer alianzas de desarrollo social entre las comunidades (Feiock, Tao, & Johnson, 2004).

Butcher (2005) recupera los impactos directos de las OSC a la sociedad, en primer lugar, con su propia formación, pues incentivan la capacitación de individuos en temas organizacionales, por otro lado, da voz a sectores de la sociedad y las vincula con otros sectores -como el gubernamental- de manera institucional. Por lo que las OSC no sólo inciden en los bienes y servicios que proveen, pues su propia creación suma a la organización comunitaria, a la cohesión social y al diálogo entre actores, lo que aporta a la construcción de una democracia (Alonso, 1996).

Por otro lado, Castillo, Santibáñez y Leyva (2014) encuentran una relación entre la presencia de organizaciones sociales y el capital social, entendiéndose esta última como “los recursos contenidos en las redes sociales que son accesibles a sus miembros”. En este sentido, Putnam (1995) sostiene que a través de esta organización se pueden obtener objetivos comunes, mientras que Coleman (1997) asegura que facilita las acciones sociales, además señala que el capital social producido hace posible el logro de algunos objetivos que de otra manera no serían posibles.

El impacto que tiene el trabajo de las OSC en México, principalmente por sus aportaciones al desarrollo social, la cohesión social y la movilidad social, es reconocido por el gobierno federal (Secretaría de Desarrollo Social, 2013). En 2018, habían 33 OSC por cada 100,000 habitantes, Querétaro mantuvo una tasa alta de nivel de densidad asociativa con una cantidad de entre 3 y 4.9 organizaciones sociales por cada 10,000 habitantes (RFOSC en Chávez y González, 2018).



Tanto el IFOSC y el CSOSI, 2021 advirtieron sobre el contexto violento que viven las OSC en México, una de las partes más afectadas es la imagen pública de éstas y la confianza de la ciudadanía en ellas. Ante esto, la Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020 señala que sólo el 8.8% de la población de 15 años y más, tiene mucha confianza en organizaciones sociales, el 42.6% tiene algo de confianza, el 29.4% tiene poca confianza y el 13.2% tiene nada de confianza.

Por otro lado, el estudio Latinobarómetro, cuya metodología incluye la realización de encuestas en diferentes países de Latinoamérica para su análisis. En los resultados del 2018 y 2021, se observa una baja confianza en las ONG. En 2018, sólo el 39% de los encuestados tienen mucha o algo de confianza en estas organizaciones, de manera específica en México fue del 38%. En el segundo informe, los resultados totales tuvieron un pequeño descenso pasando al 38%, en esta edición no es posible apreciar la confianza por país, lo que no nos permite visualizar el caso mexicano. En ambos casos, la confianza es poca y difiere poco de la ENCUCI 2020.

Para Pöhls y Winkel (2006), las OSC son más vulnerables al escrutinio público, “debido a la disputa por el espacio público, sus acciones mediáticas, el uso de recursos públicos y su incidencia en políticas públicas”; por lo que el tema de transparencia y rendición de cuentas se vuelve relevante para el desarrollo profesional de estas organizaciones. Además, revela que este tema ha pasado a primera plana en el mundo, debido a tres razones principales: en primer lugar, por algunos casos de escándalo relacionados a algunas OSC, sin embargo, en este apartado menciona lo siguiente “de hecho, sin este tipo de escándalos, la sociedad mexicana en general no tiene una opinión tan favorable de las OSC”, por otro lado, es por el crecimiento en número de estas organizaciones, y por el alcance e influencia de éstas.

Otro autor que plantea la transparencia y la rendición de cuentas como elementos centrales de las OSC es Hernández (2012), quien menciona que “la transparencia es una de las características institucionales en las que más se insiste en la opinión pública y en los estudios sobre democracia en años recientes”, además define a estas organizaciones como entes ‘híbridos’ en el sentido que atienden problemas públicos como el sector gobierno, pero utilizan recursos privados como las empresas. Ante ello, el mismo autor sugiere tener en cuenta que “las prácticas de buena dirección en general, y las prácticas de transparencia y rendición de cuentas en particular, deben ser entendidas e implementadas con esas características específicas, que las emparentan en algunos aspectos, pero las diferencian tanto de las empresas comerciales como de las entidades gubernamentales”.

Hernández (2012) también nos habla de la estrecha relación que hay entre la imagen pública y la transparencia de las OSC, “el uso estratégico de la transparencia consiste en utilizar las prácticas de transparencia como una forma de incrementar los recursos morales de una institución”, tales acciones contribuyen a la mejora de la confianza entre los ciudadanos y el sector gobierno. El autor sugiere que “la buena imagen de la organización puede abrirle las puertas ante usuarios o beneficiarios a los que busca llegar, ante posibles aliados dentro de su propio campo de actividad y ante empresas de las que busca colaboración o patrocinio”.

De acuerdo a Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes A.C. (2022), la claridad y divulgación de la misión, la planeación y seguimiento de actividades, la transparencia y pluralidad en el financiamiento, la comunicación e imagen fiel en la información, la participación del voluntariado, y el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales son recomendaciones a las OSC para su profesionalización y el reforzamiento de la confianza con la sociedad, tales acciones también son sostenidas por la International Committee on Fundraising Organizations (ICFO, 2013).

### **III.5 Las OSC en la incertidumbre: un problema público**

Para identificar un problema público es necesario hablar de la agenda pública, ésta última se refiere a los objetivos que un gobierno se ha puesto para atender a lo largo de su periodo, dentro de esta agenda podemos ubicar el surgimiento de los problemas públicos (Montecinos, 2007), pues son problemas sociales reconocidos y en los que se ha decidido actuar (Noël-Roth, 2002). El accionar de los diferentes niveles de gobierno en el tema de las OSC puede ser visto en todos los niveles de planeación, que van desde la Agenda 2030 hasta el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro (PEDQ) 2021-2027.

Primeramente, la Agenda 2030 señala en su ODS 16 “Promover las sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, la necesidad de trabajar en conjunto con la sociedad, pues representa un pilar para el desarrollo social. En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2024, en su apartado “hacia una democracia participativa” del eje “Política y Gobierno”, señala lo siguiente: “no es suficiente con que la sociedad esté informada y atenta; debe, además, participar e involucrarse en las decisiones relevantes de quienes la representan en la función pública”.

Por otro lado, en el PEDQ 2021-2027, se destaca la propia retroalimentación del plan por parte de las OSC, misma que señala el documento en su apartado de “foros y consulta ciudadana”, de manera más concreta, en el objetivo 1 “Ser un gobierno cercano y de alto desempeño de cara a la sociedad” del eje rector “Gobierno ciudadano” se menciona el “apoyar

al funcionamiento de organizaciones de la sociedad civil” como una de las acciones a seguir por parte del gobierno del Estado.

La atención a las OSC se encuentra en el foco de atención de organismos internacionales, del gobierno federal y del estatal en sus documentos oficiales de planeación; así mismo, las actividades de estas organizaciones se encuentran protegidas y veladas por un marco legal bastante amplio y en el que se destaca la obligación por parte de las autoridades de promover sus acciones. Por lo tanto, resulta apropiada la atención por parte de la entidad estatal al problema que enfrentan actualmente las OSC, pues ante la falta de apoyo federal y la desconfianza de la ciudadanía, las organizaciones civiles caminan por un sendero de incertidumbre que podría ser revertido con la reciente legislación local. El cumplimiento de esta ley queretana podría impulsar a las OSC dentro del estado, que, al ser parte fundamental del desarrollo social, repercutirá directamente en el bienestar común, además de traer mejores números para la entidad en próximos índices de medición.

### **III.6 Las OSC no reconocidas por el Estado**

Como se ha comentado anteriormente, la conceptualización de las OSC es compleja y variada, se pueden encontrar elementos comunes: en primer lugar, se trata de individuos organizados con un interés común; en segundo lugar, actúan colectivamente frente a un problema; y, por último, se encuentran fuera del espectro político y de mercado. En este sentido, existe controversia por la manera en que el marco legal nacional ha definido a las OSC (Chávez y González, 2018), pues no existe una armonía, por lo tanto, hay un alcance limitado.

El primer argumento que refuerza lo anterior, es que de acuerdo al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC, 2018) en el país existen un total de 39 mil 121 que cumplen con las características de la LFFAROSC, sin embargo, la SHCP reconoce a 8 mil 836 (2018) y el INEGI lo hizo con 66 mil (2015). Las cantidades varían al depender de la definición que tengan las instituciones, en estos casos se diferencian en las características: como se ha revisado, la LFFAROSC reconoce aquellas OSC que acreditan su personalidad jurídica, sean sin fines de lucro, estén fuera del sector gobierno, sean autónomas, beneficien a terceros, y que no tengan fines políticos ni religiosos; la SHCP únicamente registra aquellas OSC que cuentan con estatus de donataria autorizada de acuerdo a la LISR; el INEGI no habla de OSC, pues registra a las “instituciones sin fines de lucro”, que define como una entidad que, ya sea por mandato legal o tradición, no comparte

los beneficios que produce con sus propietarios o administradores, está estructuralmente independiente del gobierno, tiene autonomía y se rige por voluntad propia.

Para Verduzco (2021), la utilización del término "organizaciones de la sociedad civil" ha resultado ambiguo debido a la complejidad del fenómeno del asociacionismo, el cual adopta diversas formas cuando la sociedad civil se organiza para proteger intereses comunes, este fenómeno es heterogéneo y plural, y su configuración varía en función de la historia y situación de cada país. En este sentido, el alcance del uso del concepto de las OSC dependerá de la visión de cada entidad, por ejemplo, el IFOSC 2021 realiza un ejercicio comparativo entre cada una de las leyes estatales de fomento a las OSC, en el que recupera sus reconocimientos a 'otros grupos', es decir, colectivos, redes y agrupaciones: 18 de las 25 leyes analizadas en ese momento contaban con este reconocimiento, y resalta el caso de Chihuahua cuya ley se titula "*Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Agrupaciones y Redes del Estado de Chihuahua*".

El nombramiento ofrece reconocimiento y posibilita el impulso de actividades de las organizaciones civiles en general (IFOSC, 2021), también es necesario realizar este ejercicio desde nuestras propias miradas, Verduzco (2021) destaca que el contexto latinoamericano, en el que la ciudadanía ha sido opacada en la vida pública, ha surgido una reorganización del asociacionismo cuyos efectos son visibles en el rápido incremento de la cantidad de organizaciones civiles, la pluralización de la acción a través de nuevos actores (OSC, colectivos, redes, etc.) y su nula búsqueda de incorporación al Estado.

Los mecanismos de participación ciudadana del gobierno mexicano se encuentran limitadas ante la diversificación de los actores de representación (Verduzo, 2021), lo que genera una necesidad de aperturar el diálogo entre el sector gobierno y el ciudadano, el reconocimiento de la autonomía y la autoorganización de la sociedad y la actualización de marcos legales e institucionales. En el libro "*Las Organizaciones Civiles mexicanas hoy*" de Cadena Roa (2015) se comenta lo siguiente "la falta de datos acerca del número de organizaciones no ha desviado la atención que en ellas han puesto los investigadores, pero tampoco ha permitido reconocer su exacta magnitud", también resalta el hecho de que son las propias OSC quienes han recopilado la mayoría de datos sobre éstas.

En términos concretos, la diversificación de las OSC ha sido poco reconocida en el marco legal e institucional del sector gobierno de todos los niveles, lo que limita el accionar gubernamental en el fomento de las actividades de estas agrupaciones, aunado a

ello, la falta de nombramiento de otras formas de organización fuera de las OSC legalmente instituidas abre un hueco de investigación del cuál aún no existen datos suficientes para su análisis, y de los pocos que existen, son recabados por las propias organizaciones civiles (Cadena, 2015).

### III.7 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Para continuar, es necesario analizar el espectro de actores involucrados alrededor de la problemática de las OSC en México y Querétaro, con base en el marco legal y en las planeaciones de desarrollo de los diferentes niveles de gobierno. Como se puede observar en la Imagen 1, los actores involucrados provienen de la sociedad civil, organismos internacionales y el sector gobierno.

Los actores involucrados alrededor de la problemática se ubican principalmente en el sector gobierno, si bien la sociedad y los organismos internacionales forman parte importante del funcionamiento de las OSC, los diferentes niveles de gobierno son los que dan sustento y legalidad a éstas para la entrega de apoyos. Para este caso, los actores del gobierno federal y estatal son parecidos y se diferencian únicamente en el control del registro de OSC, para el caso del primero es controlado directamente por la secretaría técnica del consejo de fomento, para el segundo se trata de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro (SPPCQ).

Imagen 1. Mapa de actores involucrados en la problemática de las OSC



Fuente: elaboración propia.



Las OSC se relacionan con dos actores en el sector gobierno: el federal; y el estatal, que cuenta con acciones de apoyo a estas organizaciones. En este sentido, éste último representa un camino más accesible de comunicación con las OSC, debido a la existencia previa de un programa al fortalecimiento de éstas cuyos reglamentos han sido actualizados (Sombra de Arteaga, 2019 y 2022), además, los marcos normativos del Estado respecto al fomento de las organizaciones civiles se encuentran en constante mejora, y ya dentro de una ley estatal vigente.

Por último, la sociedad y los organismos internacionales juegan un importante papel alrededor de las OSC, su relación es independiente al sector gubernamental, pero se ven afectadas por las decisiones tomadas por éste en términos normativos, así lo pudimos observar en los apartados anteriores con las restricciones fiscales a las DA y la suspensión de apoyos a las OSC en 2019, si bien el impacto de esto no se ha medido a profundidad, debemos tener en cuenta que en 2016 las donaciones particulares nacionales representaron un 74% del total de fuentes de ingreso de las OSC, así mismo, otro 19% correspondía al de las donaciones del extranjero (Chávez y González, 2018).

De acuerdo a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFAOSC, 2023), en Querétaro existen 692 OSC registradas federalmente, 9 más que en el 2022 (Fernández, 2022). Del total, únicamente 166 se encuentran activas, es decir, aquellas que realizan de manera continua sus informes anuales de actividades, 42 activas pero condicionadas (debido a la entrega de un solo informe en los últimos tres años) y 484 inactivas (aquellas que no han emitido sus informes anuales por dos años consecutivos).

Del total de OSC activas en la entidad, 10.1% se dedican al fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, el 9.3% realiza actividades de asistencia social, 6% promueve el desarrollo comunitario, 4.9% trata temas de salud y cuestiones sanitarias, 3.9% de centra en el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, mientras que el 34.4% restante se desempeña en alguno de los otros 14 rubros federales para estas organizaciones (CFAOSC, 2023). Cabe mencionar que las OSC registradas pueden seleccionar más de una actividad de las señaladas. En cuanto a las OSC condicionadas, las actividades mayormente afectadas son las de fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (12%), desarrollo comunitario (11%) y asistencia social (11%). Por otro lado, en el caso de las organizaciones civiles inactivas no se encuentra mucha diferencia, pues se centran en el fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (12%), asistencia social (11%) y desarrollo comunitario (10%).



En cualquiera de los casos, el fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, la asistencia social y desarrollo comunitario son las tres principales actividades en las que se desarrollan las OSC queretanas, tanto por actividad como por afectaciones debido al estatus de las organizaciones. Estas actividades fueron atendidas previamente en el programa de apoyo a OSC en Querétaro, pues su convocatoria agrupó a organizaciones que se enfocarán en el “bienestar y desarrollo social de la población” (La Sombra de Arteaga, 2022).

Gráfica 3. Actividades de las OSC activas en Querétaro



Fuente: Buscador de OSC de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2023)

Por otro lado, la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ) cuenta con un tercer registro, producto de sus anteriores atribuciones previo a la publicación de la LFOSCEQ que se incluían en la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (LDSEQ), hasta 2022 era la dependencia encargada del *Registro Estatal de Organizaciones de la Sociedad*, su normatividad estaba regulada por dos artículos en la que le atribuían la promoción de estas OSC.

En esta última base de datos se tenían contempladas 164 OSC de las cuales 130 contaban con un registro autorizado, 22 estaban en observación, y 12 no tenían un registro completo. Así mismo, 100 eran Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), 59 Asociaciones

Civiles (A.C.) y 5 más con figuras distintas. La mayoría se encontraba en la capital queretana (118) seguido de los municipios de Corregidora (16), San Juan del Río (8), Tequisquiapan (5) y el resto del Estado (17).

Como puede observarse, este último registro coincide más con la cantidad de OSC activas listadas federalmente, la diferencia es únicamente de dos organizaciones. Se debe tener en cuenta que el registro de SEDESOQ data de 2015 con la publicación de la LDSEQ, por lo que estuvo funcionando durante 7 años hasta la promulgación de la LFOSCEQ.

Registro	Año de creación	OSC con registro	OSC activas
Federal	2004	692	166
Estatal	2015	164	130

### III.8 Experiencias de atención

Una de las principales políticas exitosas para el fomento de las actividades de las OSC es el Programa de Coinversión social (PCS) creado en 1993 por la SEDESOL como un fondo dependiente de su Unidad de Concertación Social, para 1995 pasó a las manos de INDESOL y en 2001 se transformó en programa. Su objetivo desde sus orígenes fue apoyar proyectos elaborados y ejecutados por OSC para la atención de grupos de población vulnerables, debido a su amplia cobertura y el interés generado en la sociedad, desde 2003 implementó una automatización para la entrega de recursos (SEDESOL, 2015).

Entre los años 2000-2015 el PCS apoyó a más de 20 mil proyectos, las acciones no se limitaron a la distribución de recursos, también se promovió el desarrollo humano y social, el fortalecimiento, profesionalización e investigación para el desarrollo social desde las OSC. De acuerdo a la SEDESOL (2015), las evaluaciones al programa identificaron “que el PCS tiene efectos en la generación de capital social a través de las acciones realizadas en el fortalecimiento institucional de los actores sociales, los proyectos apoyados generan valor y beneficios diversos para las personas que participan y también para quienes están en su entorno social”.

Por otro lado, está el caso de Jalisco, estado con mayor calificación en la IFOSC 2021 debido a su marco legal y programas de apoyo que tiene la entidad en materia de organizaciones civiles. Uno de sus programas implementados es el *Apoyo a las*

*Organizaciones de la Sociedad Civil* mismo que se encuentra en tres modalidades: coinversión, capacitación y oncológica. En cualquiera de las opciones, el objetivo es “Incrementar las capacidades institucionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Jalisco para mejorar la calidad de vida” (Gobierno de Jalisco, 2022), es decir, fortalecerlas.

En una evaluación realizada en 2018 al programa mencionado, se identifica la cantidad de OSC impactados como un aspecto positivo, dado que hubo incrementos en la cantidad de registros en el apoyo, por otro lado, señala que la modalidad de “coinversión” generó efectos positivos inmediatos en las organizaciones atendidas. Finalmente, las OSC a través de sesiones de grupo valoraron positivamente la contribución económica del programa debido a su acceso a financiamientos en forma de apoyo (Jalisco Evalúa, 2018). Los montos de apoyo especificados en las reglas de operación van desde 500,000 pesos mexicanos hasta los 2,500,000.

Por otro lado, el *Programa Estatal Vinculación con Organismos de la Sociedad Civil en Baja California durante el ejercicio fiscal 2017* busca apoyar a las OSC para que continúen con la realización de sus actividades y prestaciones de servicio a la población vulnerable mediante la entrega de apoyos económicos. Dentro del planteamiento del programa, se encuentran seis objetivos a combatir: reducción de la pobreza, prevención del delito, derechos humanos, equidad de género, atención a la población migrante y atención integral a la discapacidad (CFN, 2017). En una evaluación realizada a dicho programa por parte del Colegio de la Frontera Norte en 2017, se concluye que tuvo buen desempeño al otorgar mil 411 apoyos logrando una cobertura del 110.32%, cumpliendo con los objetivos planteados.

Por último, en el Estado de Nuevo León se implementa el *Programa Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)* cuyo objetivo es el de “fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil para impulsar el desarrollo de sus acciones en favor de la población en situación de pobreza y/o vulnerabilidad” (Gobierno de Nuevo León, 2020) a través de la entrega de recursos y apoyo en profesionalización a las OSC. De acuerdo a una evaluación de diseño realizada por la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) del 2018, dicho programa contaba con un diagnóstico completo, información suficiente para entender el problema, así como la correcta definición de población objetivo y beneficiarios, en conclusión, es un programa “satisfactorio y debe continuar operando en los años subsecuentes”.

### III.9 Árbol de problemas

Problema principal:

Disminución de la capacidad institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Querétaro.

#### Causas directas:

1. Reducción del financiamiento.
2. Bajos niveles de profesionalización.
3. Deterioro de la confianza en las OSC.

#### Causas indirectas:

1. Oferta insuficiente de programas sociales para financiamiento de OSC.
2. Bajos niveles de procuración de fondos.
3. Oferta insuficiente de programas de capacitación a OSC desde el gobierno.
4. Mecanismos insuficientes de transparencia y rendición de cuentas.
5. Opinión pública negativa.

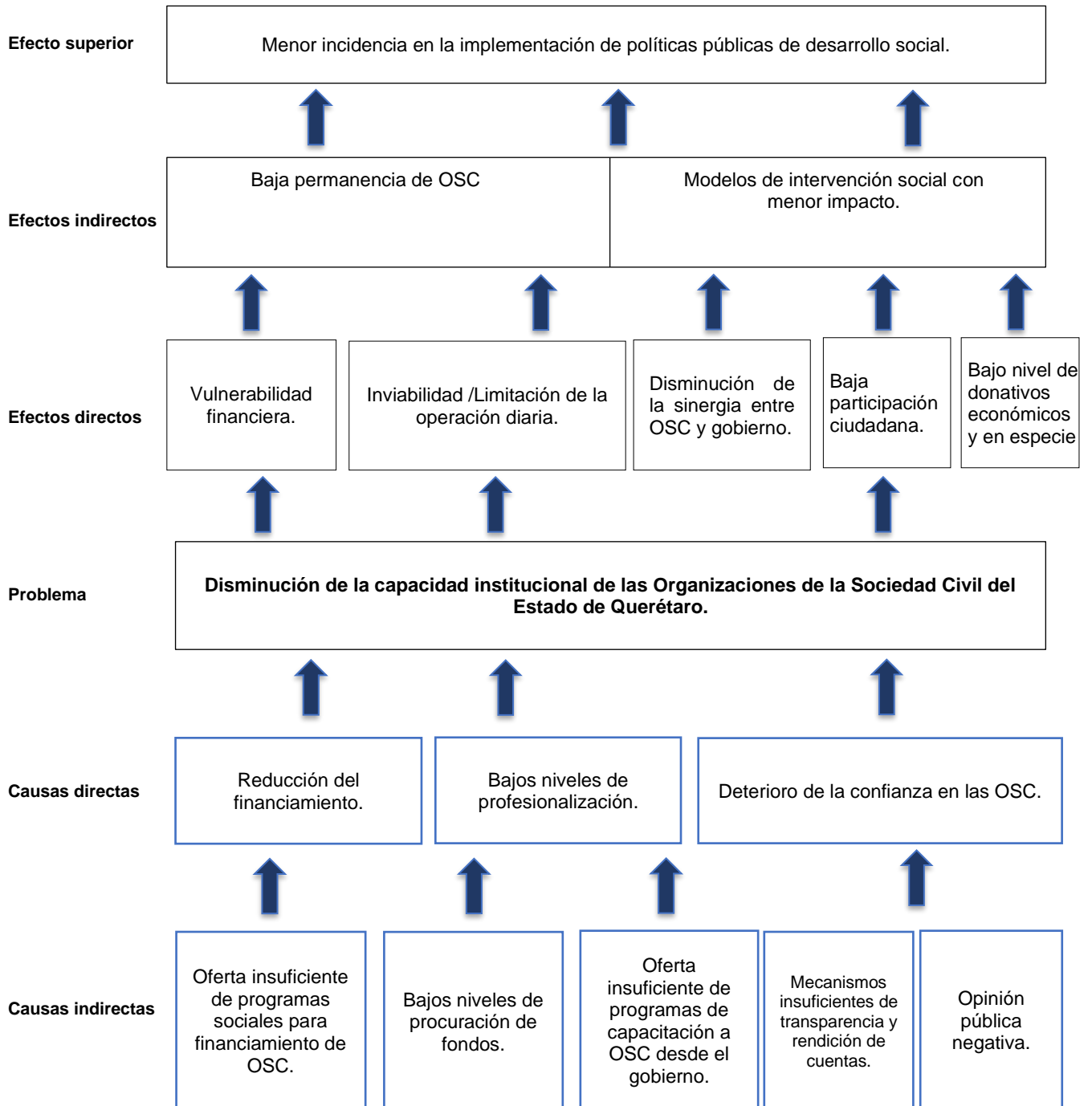
#### Efectos directos:

1. Insostenibilidad financiera.
2. Operación diaria en condiciones subóptimas.
3. Disminución de la sinergia entre OSC y gobierno.

#### Efectos indirectos:

1. Baja permanencia y registro de OSC.
2. Modelos de intervención social con menor impacto.
3. **Efecto superior.** Menor incidencia en la implementación de políticas públicas de desarrollo social.

**Figura 1. Árbol de Problemas**



### III.10. Árbol de objetivos

**Objetivo:** Aumento de la capacidad institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Querétaro.

#### **Causas directas:**

1. Aumento del financiamiento.
2. Altos niveles de profesionalización.
3. Reconstrucción de la confianza en las OSC.

#### **Causas indirectas:**

1. Oferta suficiente de programas sociales para financiamiento de OSC.
2. Alto niveles de procuración de fondos.
3. Oferta suficiente de programas de capacitación a OSC desde el gobierno.
4. Mecanismos suficientes de transparencia y rendición de cuentas.
5. Opinión pública positiva.

#### **Efectos directos:**

1. Sostenibilidad financiera.
2. Operación diaria en óptimas condiciones.
3. Aumento de la sinergia entre OSC y gobierno.

#### **Efectos indirectos:**

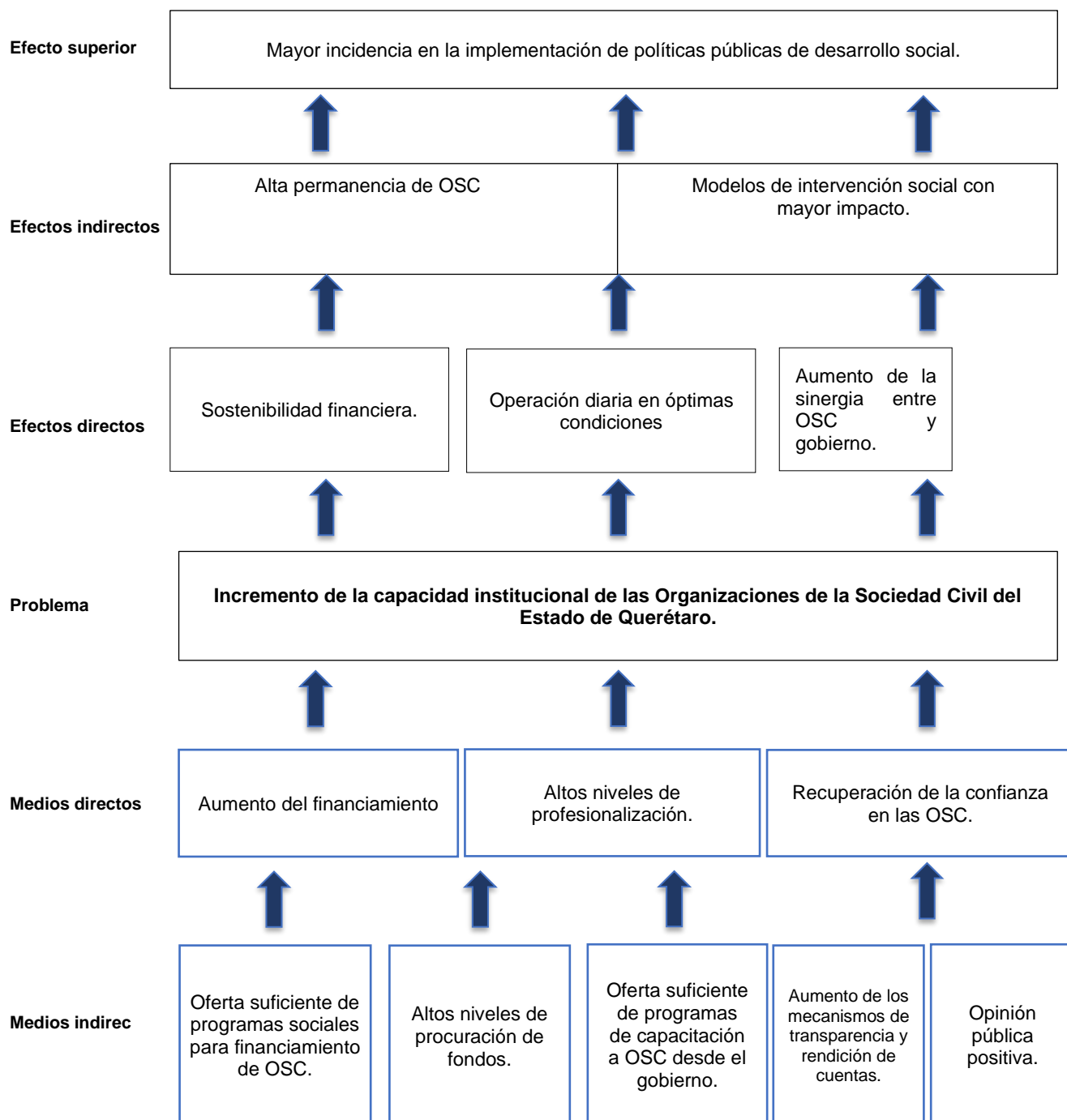
1. Permanencia y registro de OSC.
2. Modelos de intervención social con mayor impacto.

#### **Efecto superior**

Mayor incidencia en la implementación de políticas públicas de desarrollo social.



**Figura 2. Árbol de Objetivos**



#### **IV. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

##### **Objetivo General**

El objetivo general del Programa de Fortalecimiento de la Participación Social Organizada en el Estado de Querétaro, es fortalecer a los actores sociales para que, a través del apoyo a sus actividades, promuevan el desarrollo de grupos y personas que se encuentran en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad en el Estado de Querétaro.

##### **Objetivo Específico**

Contribuir a fortalecer la participación social organizada para impulsar el desarrollo humano, social y comunitario, mediante el otorgamiento de ayudas sociales de naturaleza económica que permitan a los actores sociales implementar proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales en el Estado de Querétaro.

##### **Población Potencial**

La población potencial son las 692 OSC registradas a nivel federal en el estado de Querétaro. Tomando en cuenta que se busca fortalecer el ecosistema estatal de las OSC.

##### **Cobertura**

El Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento Integral del Entorno Social, tendrá cobertura territorial en los 18 municipios que comprenden el estado de Querétaro.

##### **Población Objetivo**

Los actores sociales, con domicilio operativo y/o fiscal en el Estado de Querétaro; que busquen implementar proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales en el Estado de Querétaro. Alcanzando un total de hasta 55 (cincuenta y cinco) beneficiarios, siempre y cuando se cuente con la suficiencia presupuestal autorizada para tal efecto.

##### **Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo**

La actualización de la población objetivo se realizará de forma anual, tomando en cuenta la actualización del Registro Nacional de OSC.

## ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas permite determinar qué es lo más viable, eficiente, eficaz y económico, dado que un problema o necesidad pública tiene más de una solución posible. En ese sentido, se muestra un comparativo de fortalezas y debilidades:

**Tabla 5. Matriz de alternativas**

Criterios de valoración	Alternativa 1 Programa de Transferencias económicas	Alternativa 2 Programa de Transferencias en especie	Alternativa 3 Programa de Capacitación
Menor costo de implementación	3	1	2
Mayor financiamiento disponible	3	1	2
Menor tiempo para obtener resultados	3	1	1
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	2	3	3
Mayor viabilidad técnica	3	1	1
Mayor capacidad institucional	3	1	1
Mayor impacto institucional	2	3	3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Escala: 1=peor; 2=intermedia; 3=mejor.

Como se puede observar, en términos comparativos, el Programa de Fortalecimiento de la Participación Social Organizada en el Estado de Querétaro, mediante transferencias económicas, se destaca como la mejor alternativa frente a un programa de transferencias en especie, tomando en cuenta que cada OSC tiene necesidades específicas en su ejecución diaria, dependiendo del objeto social. Lo anterior, implicaría realizar un análisis de precios de mercado para obtener las materias primas, productos, mobiliario, o bien, equipos electrónicos o de cómputo, entre otros, para hacer la compra con mayor costo beneficio.

La alternativa 3 es la segunda opción viable, si se considera que la capacitación es inversión en el largo plazo que puede generar mayores capacidades institucionales en las OSC,

sin embargo, tomando en cuenta los estudios consultados, son los recursos económicos uno de los aspectos apremiantes para las OSC en su ejecución diaria.

## V. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA

### VI.1 Modalidad del Programa

En la ejecución del presente Programa se entregarán ayudas sociales de manera directa, consistentes en un apoyo monetario único, mediante transferencia bancaria para el desarrollo de los proyectos presentados por los actores sociales.

El monto máximo de recursos que podrá otorgarse será de hasta \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100 M.N.), de acuerdo con el Proyecto que sea presentado.

El porcentaje de aportación de los actores sociales deberá ser cuando menos del 20% (veinte por ciento) del costo total del proyecto, el cual podrá ser en especie o económico.

Los proyectos que se apoyarán, deberán versar en los siguientes temas:

- Promoción del desarrollo humano, social o comunitario: Proyectos que contribuyan al logro de acciones que mejoren el entorno y las condiciones de vida de la población en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad.
- Fortalecimiento, capacitación y sistematización: Proyectos dirigidos al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y metodologías de organización y gestión de las OSC, así como el equipamiento y mejoramiento de infraestructura.
- Investigación: Proyectos que generen, propicien y difundan conocimiento, metodologías, instrumentos, diagnósticos, evaluaciones, propuestas y recomendaciones, entre otros, en materia de desarrollo social.

### Operación del Programa

I. La Instancia Normativa emitirá y publicará en los medios de difusión oficiales de la Secretaría la Convocatoria de capacitación para la elaboración de los proyectos para los interesados.

II. La misma Instancia Normativa, posteriormente emitirá y publicará en los medios de difusión oficiales de la Secretaría la Convocatoria para el ingreso de solicitudes de registro al

Programa y las recibirá de acuerdo con lo previsto en el numeral de Registro de Solicitudes y por dicha Convocatoria.

III. Al momento de presentar la solicitud de ingreso, los interesados deberán contar con un proyecto que cumpla con los requisitos que marcan las presentes Reglas de Operación, así como con las bases que establezca la Convocatoria en la que participa. El formato de Proyecto será proporcionado por la Instancia Normativa.

IV. Una vez que los proyectos hayan sido analizados y se consideren como viables por la Instancia Ejecutora serán turnados para su evaluación al Comité de Validación.

V. El Comité de Validación revisará los proyectos presentados como viables y dictaminará, en un plazo de hasta 15 (quince) días hábiles, si son aprobados o rechazados.

VI. La Instancia Ejecutora dará a conocer, en un plazo de hasta 15 (quince) días hábiles, por los medios de contacto que los interesados, a través de su representante o su apoderado legal, hayan proporcionado, aquellos proyectos aprobados por el Comité de Validación.

VII. Una vez aprobados los proyectos, se hará entrega, a cada uno, de las ayudas sociales mediante transferencia bancaria a la cuenta bancaria exclusiva para el depósito de la ayuda social, en un plazo de hasta 20 (veinte) días hábiles, contados a partir de la notificación señalada en el inciso anterior.

VIII. Los beneficiarios deberán entregar, al cierre de su proyecto, al Comité de Validación la documentación comprobatoria del gasto, así como los estados de cuenta del periodo de ejecución del proyecto que acrediten la correcta aplicación del monto recibido y deberán presentar un reporte final de actividades, verificando que incluya los resultados del proyecto, así como los materiales probatorios para dar evidencia de la ejecución del proyecto. El Reporte Final deberá ser firmado por el representante o apoderado legal del actor social y la persona que coordine el proyecto.

IX. El Comité de Validación calificará los reportes finales de actividades de los proyectos apoyados tomando en cuenta las características y particularidades de cada proyecto, con una evaluación cuyo resultado podrá ser entre 0 (cero) y 100 (cien) puntos, de acuerdo al desempeño en el cumplimiento de metas, ejecución adecuada del recurso, número de personas beneficiadas por el proyecto y entrega de material probatorio.



X. Si el resultado de la evaluación del reporte final de actividades es igual o mayor a 80 (ochenta) puntos, el Comité de Validación dará por terminadas las acciones del proyecto. En caso de que el resultado de la evaluación del reporte final de actividades sea menor a 80 (ochenta) puntos, el Beneficiario quedará imposibilitado para participar en el Programa durante el siguiente ejercicio fiscal. Lo anterior sin menoscabo de las funciones de verificación e inspección que las autoridades competentes puedan realizar en ejercicio de sus funciones.

# VI. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS 2023 (ANEXO 2)

## TODOS AVANZAMOS

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO											
SECRETARÍA DE FINANZAS											
PROGRAMA PRESUPUESTARIO 2024											
ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS											
DATOS GENERALES DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO											
Dependencia / Ente Público:		Secretaría de Desarrollo Social		Unidad Responsable:		Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento de la Participación Social Organizada en el Estado de Querétaro				Sector:	Desarrollo Social
Programa Presupuestario:		Clave:		Nombre:						Presupuesto Aprobado:	Por definir
Padrón de beneficiarias y beneficiarios:		Mujeres	Hombres	NIÑEZ	Juventudes	Personas Adultas Mayores	Personas indígenas	Personas con Discapacidad	Otro	MIR	X
Enfoque transversal:											
CLASIFICACIÓN FUNCIONAL											
Finalidad:											
Función:											
Subfunción:											
Impacto:											
ALINEACIÓN CON EL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2021 - 2027											
Eje Rector:											
1. Salud y Vida Digna											
Descripción:											
1. General condiciones que promuevan la movilidad social, el desarrollo humano trascendental y el respeto a la dignidad de las personas y grupos que integran la sociedad queretana.											
Objetivo:											
2. Cero Hambre											
Descripción:											
2. Promover el hambre, lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible											
NIVELES, OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO											
Clave	Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta	Frecuencia	Unidad de Medida del Indicador	Método de Cálculo	Medios de verificación	Supuestos	Área Responsable	
1SDS.1	F	Contribuir a reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales a través de la conversión social con OSC's para la atención de grupos vulnerables en el Estado de Querétaro.	Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de Querétaro.	0.80%	Bianual	Porcentaje	(Número total de personas beneficiadas con el programa en situación de pobreza en el Estado de Querétaro) / Número total de población en el Estado de Querétaro * 100	Nombre de la fuente de información: Informe de Medición multidimensional de la Pobreza en México del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) Ubicación física y/o digital: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezainicio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezainicio.aspx</a> Área responsable que resguarda la información: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	Las condiciones macroeconómicas del país y la Entidad permanecen estables. Las variables económicas se encuentran dentro de las proyecciones esperadas. El programa permanece activo durante los dos años de medición y mantienes o incrementa el número de población atendida.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	
1SDS.1.1	P	OSC's legalmente constituidas fortalecen sus capacidades institucionales en el Estado de Querétaro.	Porcentaje de OSC's legalmente constituidas apoyadas, con respecto al total de las OSC's legalmente constituidas en el Estado de Querétaro.	47.00%	Anual	Porcentaje	(Número de OSC's legalmente constituidas apoyadas por el Programa) / Número total de OSC's legalmente constituidas en el Estado de Querétaro * 100	Nombre de la fuente de información: Informe de Medición multidimensional de la Pobreza en México del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y Reporte de Avance Físico Financiero y Padrón de beneficiarios del Programa Alimentario Ubicación física y/o digital: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezainicio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezainicio.aspx</a> Transparencia <a href="https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/">https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/</a> Área responsable que resguarda la información: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y Subsecretaría de Fomento al Desarrollo Social de la SEDESQO	Las condiciones macroeconómicas del país y la Entidad permanecen estables. Las variables económicas se encuentran dentro de las proyecciones esperadas. El personal de la dependencia cuenta con las habilidades necesarias para mantener actualizado el padrón de beneficiarios, entregarlo en tiempo y forma, y presentar las estadísticas que le sean solicitadas.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	
			Promedio de personas beneficiadas indirectamente a través de las OSC's legalmente constituidas.	110.00	Anual	Promedio	(Número total de personas beneficiadas indirectamente a través de las OSC's legalmente constituidas apoyadas por el Programa) / Número total de OSC's apoyadas por el Programa	Nombre de la fuente de información: Reporte Final de las Organizaciones beneficiadas indirectamente a través de las OSC's legalmente constituidas apoyadas por el Programa Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	Los responsables de llevar a cabo los proyectos los realizan en tiempo y forma. Las OSC seleccionadas entregan sus Reportes Finales con las características establecidas.		
1SDS.1.1.1	C1	Apoyos monetarios a las OSC's que presenten proyectos vinculados al desarrollo humano, social o comunitario que impactan a la población que se encuentra en situación de pobreza o vulnerabilidad, legalmente constituidas	Tasa de variación de OSC's que se les otorga un apoyo monetario año actual respecto año anterior	5.00%	Anual	Porcentaje	((Número de OSC's que se les otorga un apoyo monetario en el año actual - Número de OSC's que se les otorgó un apoyo monetario en el año anterior) / Número de OSC's que se les otorgó un apoyo monetario en el año anterior) * 100	Nombre de la fuente de información: Reporte de Avance Físico Financiero y Padrón de beneficiarios del Programa OSC Ubicación física y/o digital: Transparencia <a href="https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/">https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/</a> Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	La población objetivo conoce y participa activamente en las convocatorias del Programa, y cumple con los requisitos de elegibilidad en tiempo y forma para ser beneficiaria del Programa. La población objetivo solicita el apoyo que brinda el Programa. El personal de la dependencia cuenta con las habilidades necesarias para mantener actualizado el padrón de beneficiarios, entregarlo en tiempo y forma, y presentar las estadísticas que le sean solicitadas.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Fomento al Desarrollo Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	
			Porcentaje de OSC's beneficiarias satisfechas con el proceso de gestión de los apoyos, con respecto al total de OSC's beneficiarias que respondieron la encuesta de satisfacción	90.00%	Semestral	Porcentaje	(Número de OSC's beneficiarias satisfechas con el proceso de gestión de los apoyos / Total de OSC's beneficiarias que respondieron la encuesta de satisfacción) * 100	Nombre de la fuente de información: Encuesta de satisfacción Ubicación física y/o digital: Encuestas de las encuestas de satisfacción Programa Fortalecimiento OSC Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	La población objetivo conoce, solicita y participa activamente en las convocatorias del Programa, y cumple con los requisitos de elegibilidad en tiempo y forma para ser beneficiaria. La población objetivo hace uso de los bienes y servicios brindado por el Programa a fin de contar con los elementos necesarios para evaluar su satisfacción. Las y los beneficiarios participan activamente para responder la encuesta de satisfacción.		
1SDS.1.1.1.1	C1 A1	Capacitación a las OSC's para que realicen la integración de sus proyectos sociales	Porcentaje de OSC's que finalizan la capacitación para la integración de proyectos sociales con respecto al total de OSC's inscritas	90.00%	Trimestral	Porcentaje	(Número de OSC's que finalizan la capacitación para la integración de proyectos sociales / Total de OSC's inscritas) * 100	Nombre de la fuente de información: Registro de asistencia Ubicación física y/o digital: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	La población objetivo conoce, solicita y participa activamente en las convocatorias del Programa. La población objetivo cumple con los requisitos de elegibilidad en tiempo y forma para ser beneficiaria. La población objetivo participa activamente en las actividades del Programa.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Fomento al Desarrollo Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	
1SDS.1.1.1.2	C1 A2	Revisión y validación de los proyectos presentados por las OSC's	Porcentaje de proyectos de las OSC's que dieron cumplimiento a los criterios de elegibilidad de las Reglas de Operación y convocatoria del Programa, con respecto al total de proyectos recibidos	90.00%	Trimestral	Porcentaje	(Número de proyectos de las OSC's que dieron cumplimiento a los criterios de elegibilidad en las Reglas de Operación y convocatoria del Programa / Número total de proyectos que fueron recibidos) * 100	Nombre de la fuente de información: Expedientes de las Organizaciones de la Sociedad Civil Ubicación física y/o digital: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	La población objetivo conoce, solicita y participa activamente en las convocatorias del Programa. La población objetivo cumple con los requisitos de elegibilidad al tiempo y forma para ser beneficiaria. Se cuenta con el recurso humano suficiente y calificado para dar seguimiento a la revisión de las solicitudes con base en los criterios establecidos en la convocatoria y Reglas de Operación.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Fomento al Desarrollo Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	
1SDS.1.1.1.3	C1 A3	Dictaminar los proyectos presentados por las OSC's	Porcentaje de proyectos de las OSC's aprobados, con respecto al total de proyectos que cumplieron con los criterios de elegibilidad de las Reglas de Operación y convocatoria del Programa	50.00%	Trimestral	Porcentaje	(Número de proyectos de las OSC's aprobados / Total de proyectos que cumplieron a los criterios de elegibilidad de las Reglas de Operación y convocatoria del Programa) * 100	Nombre de la fuente de información: Reporte de Avance Físico Financiero y Padrón de beneficiarios del Programa OSC Ubicación física y/o digital: Transparencia <a href="https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/">https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/</a> Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQO Dependencia / Ente público que resguarda la información: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	La población objetivo conoce, solicita y participa activamente en las convocatorias del Programa, y cumple con los requisitos de elegibilidad en tiempo y forma para ser beneficiaria. Los proyectos cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en la convocatoria y las Reglas de Operación. Existe suficiencia presupuestaria.	Dirección de Planeación y Evaluación, adscrita a la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación y; Subsecretaría de Fomento al Desarrollo Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro	

## VII. ANÁLISIS DE SIMILITUDES Y COMPLEMENTARIEDADES

En anteriores ediciones del Programa, se trabajó en co-participación con el municipio de Querétaro, para tal fin, se firmó un convenio de colaboración entre la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro y la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del municipio de Querétaro, para “conjuntar acciones y recursos entre las partes para fortalecer la operación del programa, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la participación social organizada para impulsar el desarrollo humano, social y comunitario, mediante el otorgamiento de ayudas sociales de naturaleza económica que permita implementar proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales de las personas en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad.

El municipio de Querétaro de manera interna define la bolsa a destinar para este programa, y la hace saber a la secretaría el monto para la firma de este convenio. Asimismo, el municipio apoya con las siguientes actividades durante la ejecución del programa.

- 1) **Difusión de la convocatoria del Programa.**
- 2) **Capacitación.** La Secretaría de Desarrollo del Estado, así como la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del municipio de Querétaro, desarrollan en conjunto, una capacitación previa al registro de la convocatoria, en la que orientan a las OSC en la integración de sus proyectos, resuelven dudas e inquietudes de las OSC, etc.
- 3) **Mesa de dictaminación del comité de validación.** El municipio participa con su titular como uno de los dictaminadores de los proyectos, analizando la viabilidad de los mismos y, por lo tanto, siendo parte de la toma de decisiones de la mesa para la selección de proyectos finales a apoyar por parte de la convocatoria.
- 4) **Entrega de apoyos.** El municipio sólo tiene facultada la entrega de apoyo a OSC que sean donatarias autorizadas, por lo tanto, al tener el resultado final de la mesa de dictaminación, se determina que las OSC que no son donatarias autorizadas y hayan participado en este ejercicio de co-inversión, deberán recibir el apoyo directamente de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado.

Para el resto de las entregas de apoyos, se realiza un ejercicio de proporción de pagos, para que, de acuerdo con el monto que resta de la bolsa de la Secretaría de Desarrollo del Estado, se puedan dividir los apoyos hasta terminar la bolsa, y que el municipio desde

su Secretaría de Desarrollo Social, entregue las cantidades restantes a cada OSC, de modo que cada una de ellas reciba el monto aprobado para su proyecto.

Así mismo, el municipio colabora y participa en el evento de la entrega simbólica de apoyos a las OSC seleccionadas.

**5) Seguimiento y monitoreo:**

Tanto el personal operativo de la Secretaría de Desarrollo del Estado como el de la Secretaría de Desarrollo Humano y Social del municipio, realizan las visitas de seguimiento a los proyectos, mantienen contacto constante y oportuno con las OSC, y aseguran que el ejercicio suceda de la manera adecuada al irse ejecutando los proyectos.

**6) Segunda mesa de dictaminación para la asignación de calificación final.** El municipio participa con su titular como dictaminador en el comité de validación de los proyectos, analizando los informes finales presentados, las cartas aclaratorias anexadas, el cumplimiento de metas, y la transparencia en el uso de los recursos, para la determinación de las calificaciones finales de las OSC y los casos en los que se hará requerimiento de reintegro de los recursos económicos no comprobados.

**VIII. PRESUPUESTO**

El presupuesto que se asigna al El presente Programa cuenta con viabilidad financiera conforme al oficio número SF/SE/00164/2024, de fecha 23 (veintitrés) de febrero de 2024 (veinticuatro), con clave programática 61111E001.

Para el ejercicio fiscal se tiene programado un presupuesto por \$6,000,000, los cuales provienen de recurso estatal.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *Acuerdo de Busan en 2011*, Alianza Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz (AMCDE), 1 de diciembre de 2011.
2. Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional, Buró para la Democracia, el Conflicto y la Ayuda Humanitaria & Centro para la Excelencia Democrática, Derechos Humanos y Gobernanza (2022), *Índice de Sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil para México 2021*, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
3. Aguilar Valenzuela, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos* [Tesis de doctorado]. Universidad Iberoamericana.
4. Alonso, J. (1996). La Sociedad Civil en Óptica Gramsciana. En *Sociedad Civil, Análisis y Debates*, Vol I, Núm 1, México, Ed. DEMOS;FAM;IAPS. Fondo Cultural Banamex,
5. Butcher, J. (2005). *La Investigación sobre el Tercer Sector en México: Reflexiones sobre su impacto en las Organizaciones de la Sociedad Civil*. ISTR, Lima 2005. 10, 11 y 12 de agosto del 2005, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
6. Cadena Roa, J. (Coord.), Alonso, J., Álvarez Enríquez, L., Becerra Pozos, L., Calvillo, M., Canto Chac, M., De León Aulina, E., Dunayevich, A., Favela, A., Favela Gavia, D. M., Franco, A., Hernández, M., Massicotte, M. J., Mendoza, H., Olvera, A. I., Reygadas Robles Gil, R., Tavera Fenollosa, L. (Edit.) (2015). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México D. F.: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México. Colección Alternativas. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ceiich-unam/20170426043823/pdf\\_1267.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ceiich-unam/20170426043823/pdf_1267.pdf) (Licencia Reconocimiento-No Comercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND 2.0).
7. Carrión, V. & Vargas Michel, A. (2018). *El rol y aporte de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) al desarrollo, la democracia y los derechos humanos en el cono Sur, Países Andinos y Centro América y México*. Quito: Grupo FARO.



8. Chac, M. (2002), *Interacción de las organizaciones de la sociedad civil*, Intec, vol. 5.
9. Chávez Becker, C., & González Ulloa, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC* (Primera edición). Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República.
10. Chávez, C. (2005), "Sociedad civil y tercer sector en la discusión del segundo circuito de la política", en Ardití, B. (ed.), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones* UNAM-Anthropos, México.
11. Colegio de la Frontera Norte CFN (2017), *Evaluación específica de desempeño del programa estatal*.
12. Coleman, J., (1997), *Social capital in the creation of human capital*, en A. Halsey, H. Lauder, P. Brown y A. Wells (eds.), *Education: Culture, economy, society*, Oxford University Press, Oxford.
13. Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFAOSC), *Buscador de OSC*, Gobierno de México. Disponible en: <http://www.sii.gob.mx/portal>
14. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM), Reformada, Diario Oficial de la Federación (DOF), 18 de noviembre de 2022 (México).
15. *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro* (CPELSQ), Reformada, La Sombra de Arteaga, 14 de julio de 2021.
16. *Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes*, A.C. (2022), *Principios de Transparencia y Buenas Prácticas*, Confío A.C., México.
17. *Convención Americana sobre Derechos Humanos* (CADH), Organización de los Estados Americanos (OEA), 7 de mayo de 1981, N.º 4534.
18. Corporación Latinobarómetro (2018), *Informe 2018*, Chile. Disponible en: [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org).
19. Corporación Latinobarómetro (2021), *Informe 2021*, Chile. Disponible en [www.latinobarometro.org](http://www.latinobarometro.org).
20. CSOSI (2021), *CSO Sustainability Index Explorer Mexico (2018-2021)*, Recuperado en 10 de febrero de 2022 en: <https://csosi.org/>

21. *Declaración Universal de Derechos Humanos* (DUDH), Organización de las Naciones Unidas (ONU), 10 de diciembre de 1948, Resolución 217 A (III).
22. *Exhorto*, LXIV/1SPO-116-2420/93222, Gaceta del Senado de la República, 04 de abril de 2019.
23. Feiock, R. C., Tao, J., & Johnson, L. (2004). *Institutional collective action: Social capital and the formation of regional partnerships*. Metropolitan governance: Conflict, competition, and cooperation, 147-158
24. Fernández, G. (2022), *Fortalecerán el trabajo de estos organismos como actores esenciales para el desarrollo social de la entidad; hay 683 OSC en Querétaro*, AM de Querétaro. Disponible en: <https://amqueretaro.com/queretaro/2022/04/17/aprueban-programa-de-apoyo-a-organizaciones-civiles-en-queretaro/>
25. Fundación Merced Querétaro (2022) *Panorama de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Querétaro: sistematización de los conversatorios*. Recuperado de: <https://fundacionmerced.org/2020/10/28/panorama-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-queretaro-sistematizacion-de-los-conversatorios/>
26. Fundación Merced Querétaro (2022) *Reporte del Panorama de las OSC en el Estado de Querétaro ante el COVID-19: Investigación*, México.
27. Giner, S. (1985). «*The Withering Away of Civil Society*». Praxis International, Volumen 5.
28. Girardo, Cristina, & Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. En *Economía, sociedad y territorio*, 12(39), 333-357. Recuperado en 10 de febrero de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es).
29. Gobierno de Jalisco (2022), *Apoyo a OSC en la modalidad coinversión*, Recuperado de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/comunicados/apoyo-osc-en-la-modalidad-coinversion#:~:text=Las%20organizaciones%20civiles%20legalmente%20constituidas,e ncaminadas%20a%20los%20servicios%20asistenciales%2C>

30. Gobierno de Jalisco (2022), *Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Recuperado de: <https://misprogramas.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Apoyo-a-las-Organizaciones-de-la-Sociedad-Civil/656/2022>
31. González Ulloa, P. (Coord.), Gómez Martínez, A., Carreón Reyes, V., Cervantes González, O. (Invest.). (2022). *Reporte del índice de Fomento de las Organizaciones de la Sociedad Civil a Nivel Subnacional 2021* (Primera edición). Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo A.C., México.
32. Hernández Baqueiro, A. (2012), *Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla*, Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes A.C.- Instituto Nacional de Desarrollo Social, México.
33. INE e IIJ-UNAM (2020), *Faro Democrático ¿Qué es la cohesión social?* Recuperado de: <https://farodemocratico.juridicas.unam.mx/que-es-la-cohesion-social/>
34. INEGI. (2021). *Instituciones sin fines de lucro*. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
35. Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2020), *Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI)*, México: INEGI.
36. International Committee on Fundraising Organizations (2013), *Independent monitoring of fundraising charities to enhance donor trust*, ICFO – the association of national monitoring agencies.
37. Jalisco Evalúa (2018), *Evaluación de Resultados del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Gobierno de Jalisco: Informe Ejecutivo
38. *Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (LDSEQ)*, Reformada, La Sombra de Arteaga, 2 de mayo de 2022.
39. *Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Querétaro (LFOSCEQ)*, La Sombra de Arteaga, 2 de mayo de 2022.
40. *Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)*, Reformada, Diario Oficial de la Federación (DOF), 11 de mayo de 2022.

41. Loera Ochoa, E., & Loera Ochoa, T. (2019). Organizaciones de la sociedad civil, ONG 's, su importancia e impacto en el gobierno mexicano como coadyuvantes en el reconocimiento y protección de los derechos humanos en *Derechos Fundamentales a Debate*. Comisión Estatal de Derechos Humanos Jalisco. [http://historico.cedhj.org.mx/revista%20DF%20Debate/articulos/revista\\_No11/ADEBATE-11-art6.pdf](http://historico.cedhj.org.mx/revista%20DF%20Debate/articulos/revista_No11/ADEBATE-11-art6.pdf)
42. Maroscia, Carla, Ruiz, P. C. (2021). Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Época De Pandemia. Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades? En *Ciencias administrativas*, (17), 97-107. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e079>
43. México: Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Diario Oficial de la Federación (DOF), 12 de julio de 2019.
44. Molina Ricaurte, C. J., (2015). Altruismo, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales. En *Opción*, 31(77), 56-74.
45. Montecinos, E. (2007) Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un “problema público”. En *Cuadernos de Administración*, vol. 20, núm. 33, enero-junio. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
46. Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A. L., & Vázquez Leyva, Á. M. (2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del pcs. *Espiral*, XXI(60), 131-177.
47. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), *Evaluación de Diseño: Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*, México.
48. Olvera, A. (2014), *Estudio sobre la política y las acciones de fomento a las actividades de las OSC durante el periodo 2012-2013*, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana, México.
49. Olvera, A. (1999). *La Sociedad Civil: de la teoría a la práctica*. Colegio de México. México, D.F.

50. Organización de las Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
51. Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Primera edición), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
52. *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos* (PIDCP), Organización de las Naciones Unidas (ONU), 26 de marzo de 1976, Resolución 2200 A (XXI).
53. Pinzón Camargo, M. A., (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. En *Revista Opera*, 5(5), 75-96.
54. Pöhls Fuentevilla, F. & Winkel Ninteman, P. (2006), *Legitimidad, Transparencia y Rendición de cuentas de organizaciones de la Sociedad Civil*, DECA Equipo Pueblo A.C.- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).
55. Putnam, R., (1995), *Bowling alone: America's declining social capital*, *Journal of Democracy*, vol. 6-1, pp. 65–78.
56. *Querétaro: Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027*, La Sombra de Arteaga, 21 de febrero de 2022.
57. *Reglas de Operación del Programa "Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil en Materia de Asistencia y Desarrollo Social"*, Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, 20 de marzo de 2020.
58. *Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social "Fortalecimiento de la Participación Social Organizada"*, La Sombra de Arteaga, 28 de junio de 2019.
59. *Reglas de Operación del Programa Fomento al Desarrollo de la Participación Social para el Ejercicio Fiscal 2021*, Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, 26 de febrero de 2021.
60. Revilla Blanco, M. L. (2012) Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano. En *Escenarios XXI*, 3 (14). pp. 6-23. ISSN 1666-3942.



61. Reygadas, R. (1998), *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organismos civiles*, Convergencia de organismos civiles por la democracia, Impretei, México.
62. Robles Gil, R. (Coord.). (2011). *Sociedad civil en México* (Segunda edición). Centro de Estudios Ecuménicos - Instituto Nacional de Desarrollo Social. <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/TERCER%20SECTOR%20EN%20M%C3%89XICO/Sociedad%20civil%20en%20M%C3%A9xico-M%C3%B3dulo%20A%20Nivel%201.pdf>
63. Rodríguez Cardozo, L. (2017). El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. CIRIEC-España, En *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (91), 59-84.
64. Rodríguez Mojón, M. (1997). ¿Qué entendemos por Sociedad Civil? En *Cuadernos de Estrategia*, 89, 17-36.
65. Roitter, M. (2005), “El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil”, en B. Arditi (ed.), *¿Democracia posliberal? El espacio político de las asociaciones*, UNAM-Anthropos.
66. Roth, A. (2002) *Identificación, construcción de problemas y agenda política en Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.
67. Salamon, L. (2015, diciembre), “Introduction: The Nonprofitization of the Welfare State”, en *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 26, núm. 6.
68. Secretaría de Desarrollo Social (2013), *Ayudará a disminuir los índices de violencia y delincuencia en la población infantil y juvenil de comunidades marginadas: Luna Parra*, Recuperado de: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sedesol-y-organizaciones-civiles-fomentan-la-cohesion-social>
69. Secretaría de Desarrollo Social (2015), *Programa de Coinversión Social*, México.

70. Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (2022), *Resultados de la convocatoria estatal: Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de: <https://desarrollosocialqro.gob.mx/wp/convocatoria-participacion-resultados-estatal/>
71. Secretaría de Participación Ciudadana de Querétaro (2023), *Sistema de Participación Ciudadana*. Recuperado de: <https://cepaciqueretarogob.mx/osc>
72. Serna, G. y A. Monsiváis (2006), “Investigar el Tercer Sector”, en *El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación*, CEMEFI-Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, México.
73. Silveira, R, (2018), *Impacto e importancia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a partir del análisis de los modelos de intervención aplicados* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. Yucatán.
74. Verduzco, A.. (2022). Participación de las organizaciones de la sociedad civil en asuntos públicos en México. Desacatos. *Revista De Ciencias Sociales*, (70), 128–143. Recuperado a partir de <https://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/2581>