

DIAGNÓSTICO

“PROGRAMA DE DESARROLLO SOCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL ORGANIZADA”

**Elaboró: Cristina Alejandra Franco Aguilar, Jesús Hernández Pérez, Rocío
Hernández Encarnación**

Coordinó: Rocío Hernández Encarnación

Autorizó: Paulina Rodríguez Reynoso

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

Abril 2025

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	MARCO NORMATIVO	5
III.	IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
III.1	Definición del problema.....	10
III.2	Estado actual y evolución del problema	10
III.3	Principales efectos de la problemática	33
III.4	Experiencias de atención exitosas	35
III.5	Árbol de problemas	38
IV.	OBJETIVO	40
a.	Árbol de objetivos	40
b.	Objetivos del programa	42
V.	ANÁLISIS DE ALTERNATIVA.....	43
VI.	COBERTURA	44
VII.	DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA	46
	Matriz de indicadores para resultados.....	54
VIII.	ANÁLISIS DE SIMILITUDES Y COMPLEMENTARIEDADES.....	56
IX.	PRESUPUESTO	57
X.	REFERENCIAS.....	58

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 esta 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. 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 su respectivo reconocimiento. Asimismo, 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 dada la falta de recursos suficientes para la cobertura de sus objetos sociales y, por otro lado, existe una pérdida de confianza hacia estas por parte de la ciudadanía; 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, el presente diagnóstico, inicia con la revisión del marco normativo que sustenta las líneas de acción para el Fortalecimiento de las OSC, proporcionando los fundamentos legales que lo respaldan. Luego, se define e identifica el problema social en estudio, considerando su estado actual, evolución y los grupos prioritarios que requieren atención. También se examinan experiencias exitosas en la materia, lo que permite la elaboración del árbol de problemas y objetivos, una herramienta clave para visualizar la problemática y sus posibles soluciones.

Posteriormente, se realiza un análisis de alternativas para seleccionar la opción más viable para abordar la situación, dando paso a la propuesta de un programa con su cobertura, diseño y operación. Finalmente, se presenta un estudio comparativo sobre programas similares en la entidad, así como el presupuesto estimado para su implementación.

II. MARCO NORMATIVO

El origen de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se remonta a la primera década del siglo XXI, donde emergieron como actores principales en las relaciones internacionales. Dichas entidades han consolidado su presencia mediante un compromiso activo en diversas temáticas, distinguiéndose especialmente por su labor en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres y de la niñez.

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. 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”.

El mismo artículo establece que toda autoridad, dentro de su ámbito, deberá promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos; mientras que el artículo 9° prohíbe coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier finalidad lícita, es decir, aquellas actividades que se realizan en conformidad con la ley.

Para el ámbito estatal, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro señala en su artículo 1° 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 enmarcan 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.

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).

Desde la Agenda 2030 se ha precisado que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un compromiso y corresponsabilidad no sólo de los gobiernos nacionales y autoridades locales. También la sociedad civil organizada ocupa un espacio sumamente importante en la consecución de dichos objetivos. Por ello, es necesario establecer alianzas estratégicas ya que ninguno de los actores involucrados en la garantía de los derechos, por sí solo, dispone de todos los recursos, conocimientos o experiencia necesarios para atender de manera eficaz los problemas sociales, económicos, ambientales, etc. Gestionar y encaminar la corresponsabilidad y la colaboración para la solución de escenarios complejos se vuelve fundamental para lograr un impacto integral, real y perdurable en el desarrollo sostenible.

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.

La incidencia de las OSC en el Plan Estatal de Desarrollo incide en el cumplimiento de todos los ejes rectores, específicamente en los siguientes:

- Eje Rector 5. Paz y Respeto a la Ley

Objetivo 2: Fortalecimiento del Estado de derecho para la convivencia armónica, en un ambiente de paz que propicie el desarrollo integral de la sociedad, a través de la gobernabilidad democrática.

Acciones: Desarrollar estrategias de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la promoción y defensa de los derechos humanos, incrementar la cultura de la prevención y autoprotección de riesgos, con un enfoque resiliente en la población y promover la gestión integral de riesgos en los sectores público, privado y social.

- Eje Rector 6. Gobierno Ciudadano

Objetivo 1: Ser un gobierno cercano y de alto desempeño de cara a la sociedad.

Acciones: Apoyar al funcionamiento de organizaciones de la sociedad civil e implementar programas que fomenten el voluntariado entre la ciudadanía.

III. IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

III.1 Definición del problema

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

III.2 Estado actual y evolución del problema

Como ya se mencionó, las OSC quedan institucionalmente establecidas con la aparición de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cuyas acciones fueron primeramente reconocidas por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), seguidas de los diferentes gobiernos. Esto ha llevado a que, en la actualidad, dichos organismos luchen por tener certeza jurídica alrededor del mundo, y como se puede observar en el apartado del fundamento legal, han logrado quedar protegidas internacionalmente ahora como OSC al enfocar el concepto en la sociedad civil organizada.

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 trasnacionales 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” 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”.

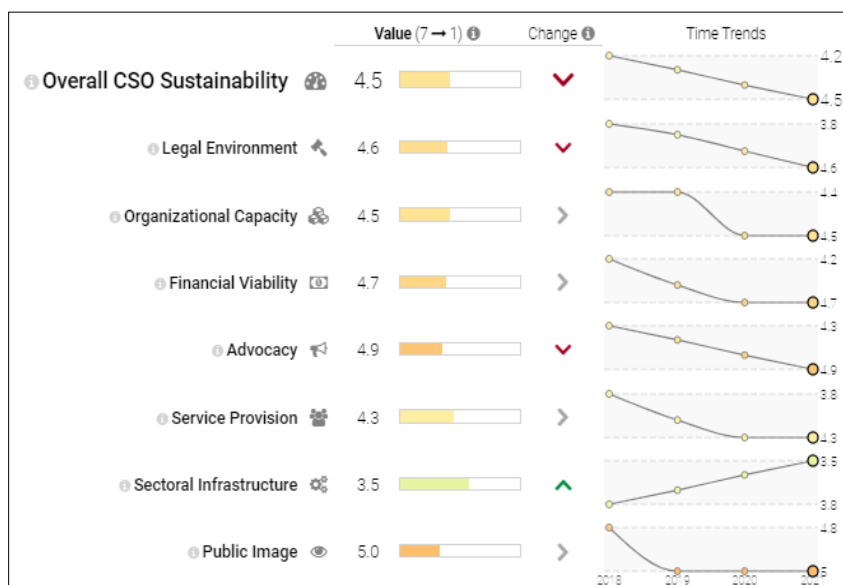
Por último, la multiplicidad de registros de OSC en todos los niveles de gobierno y su limitada difusión, implican más costos para éstas. Para el ámbito de normas e institucionalidad de los recursos públicos asignados a las OSC, se pone en discusión las afectaciones que trae la multiplicidad de registros 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



Nota: 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



Nota: captura tomada del sitio web <https://csosi.org>

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.

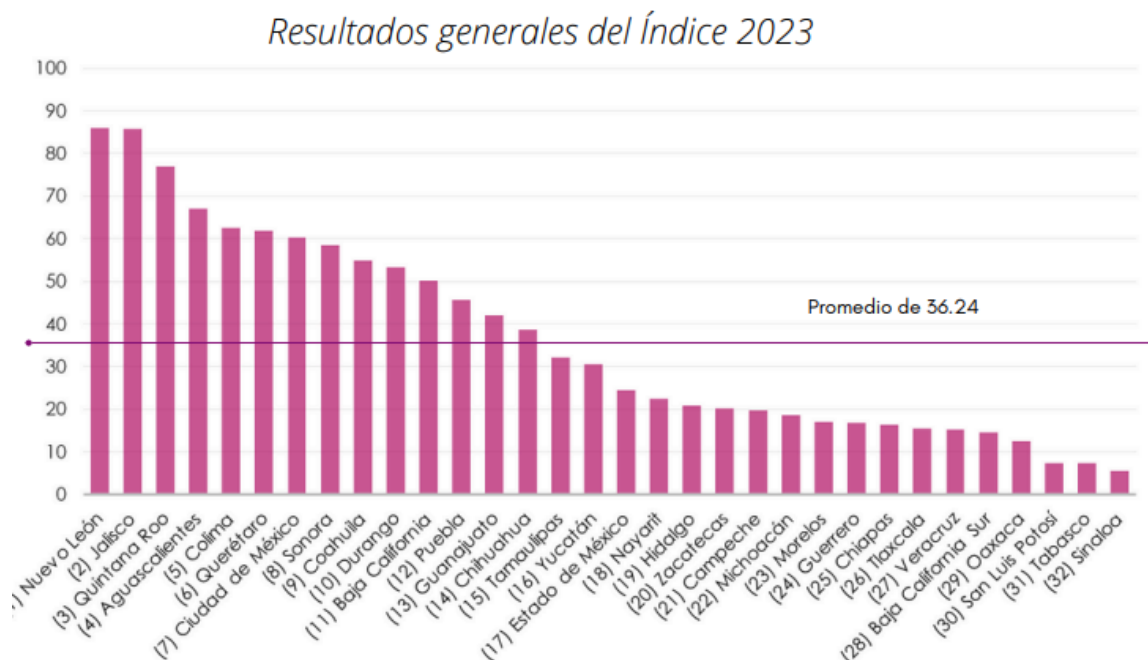
Además, la capacidad de las OSC para proporcionar bienes y servicios a la población se mantuvo estable, las principales actividades giraron en torno a la promoción educativa, la asistencia social, el desarrollo comunitario, el desarrollo de los pueblos indígenas, y el desarrollo económico (CSOSI, 2021). 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.

Contexto estatal

De acuerdo con el Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (IFAOSC) 2023, el promedio general de resultados para México se ubicó en

36.24% de 100%, lo que indica que es urgente, como se menciona en el análisis del informe, que todas las entidades refuercen sus acciones de apoyo y promoción a las actividades de las OSC. Querétaro se ubicó en el puesto 6, que en comparación con el IFAOSC 2021, rebasó el porcentaje reportado y logró superar del promedio nacional, dicho avance se debe principalmente a la publicación de 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 IFAOSC 2023



Fuente: Reporte del IFAOSC 2023

Para el ámbito jurídico, el IFAOSC señala la importancia de contar con una legislación que fomente el desarrollo de las OSC, para el 2023 sólo 27 de las 32 entidades federativas del país contaban con una, colocando a Querétaro en el lugar 21 dentro de dicha dimensión, quedando como una de las importantes áreas de oportunidad la promulgación de un Reglamento de la Ley Estatal de Fomento de las Actividades de las OSC, lo que permitiría coadyuvar al desarrollo y sostenibilidad en el estado, ya que el marco jurídico o regulatorio es

la base que sustenta las acciones implementadas dentro del marco institucional por parte de las dependencias encargadas de fomentar a las organizaciones, así como de establecer los procesos de registro, convocatorias a programas, capacitaciones y otros tipos de apoyo.

Al disponer tanto de una ley de fomento como de su reglamento, las entidades pueden abordar cuestiones específicas y, de este modo, superar los desafíos aún pendientes en su implementación. (IFAOSC, 2023). 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” (IFAOSC, 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 IFAOSC 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. Según el mismo índice, para el año 2023, de las 28 entidades que para este año contemplan la atención y colaboración con las OSC en sus planes de desarrollo, solo 11, incluyendo Querétaro, implementaron un programa de fomento económico dirigido a las OSC, lo que señala la importancia de la incorporación de las OSC en documentos estratégicos, ya que da ciertas líneas a las políticas de gobierno para que estas reflejen un compromiso con la promoción de su labor, al establecer directrices y políticas concretas que orienten las acciones de apoyo y colaboración (IFAOSC, 2023), y fortalezcan el impacto de los proyectos, incidencia y acciones del tercer sector y sumen esfuerzos a los ejes rectores de las políticas públicas estatales.

Según el índice citado, de las 13 entidades con programas, en el año 2023 cinco operaban a nivel de subsecretaría, incluyendo a Querétaro, por lo que el reporte subraya que el nivel jerárquico y la denominación de las entidades responsables importa. Sin embargo, como se reflexiona en el Reporte del IFAOSC, lo que aumenta la efectividad de los programas es el apoyo y el fomento efectivo a las OSC, lo cual implica uno de los retos más claros en materia de fomento a las organizaciones y en general con el gobierno, es decir, la

institucionalización de los procesos y las políticas, más allá de la voluntad política de las autoridades en turno.

En Querétaro, las OSC cuentan con el “Programa Fortalecimiento de la Participación Social Organizada”, Sin embargo, a partir del análisis realizado a través del IFAOSC 2023, es importante considerar que lo siguiente:

“la existencia de programas por sí sola no garantiza el fortalecimiento del sector; es crucial que estos mecanismos se implementen de manera estratégica y con una visión a largo plazo para asegurar su efectividad, de modo que, para una real contribución al fortalecimiento y crecimiento de las OSC, es necesario que los programas estén diseñados con objetivos claros, basados en diagnósticos precisos de las necesidades del sector y acompañados de criterios transparentes de selección, monitoreo y evaluación” (IFAOSC 2023).

Para el enfoque programático, el IFAOSC 2021 señala: “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”, no obstante, 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, la entidad brindó información pública y básica.

Fundación Merced Querétaro, realizó una investigación en 2022, para conocer la situación de las OSC en la entidad durante la pandemia en diversas áreas como las afectaciones por la pandemia, necesidades, estrategias, preparación ante emergencias, situación económica, estado de ánimo, y áreas de oportunidad. En el documento 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).

Otro aspecto a destacar es que 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 impactados (52%) están relacionados a los recursos de las OSC, al igual que las dos principales áreas de oportunidad, concernientes 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 en donde se 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.

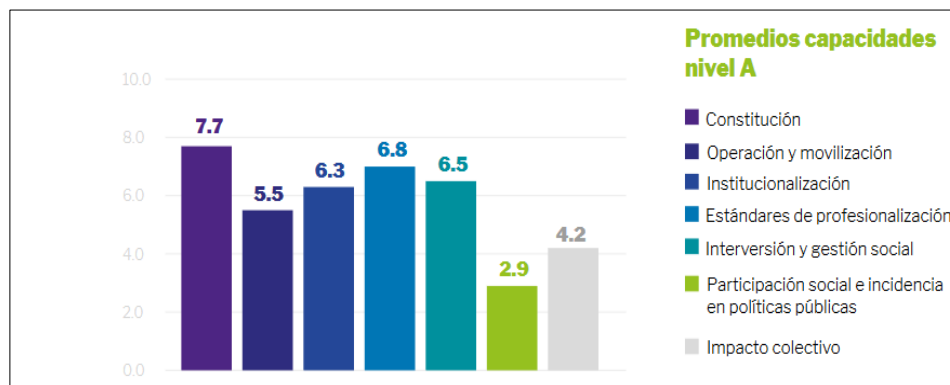
De acuerdo con el informe, una organización posee una capacidad institucional cuando tiene la habilidad de realizar, de manera simultánea a lo largo del tiempo, actividades habituales de forma efectiva y confiable, para lo cual requiere la implementación de acciones recurrentes con el fin de identificar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

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



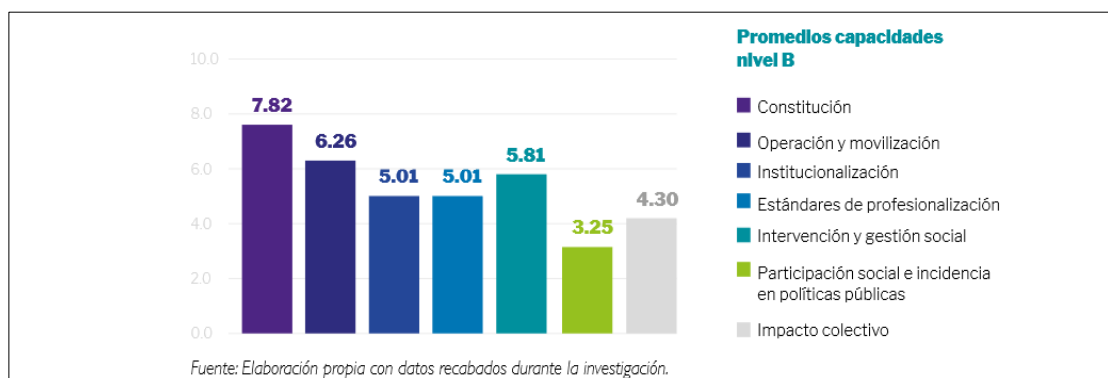
Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023

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. En relación al criterio de operación y movilización de recursos (6.26), se hallaron evidencias positivas 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), referente a la generación y el análisis de bases de datos de información útil para la toma de decisiones que las lleve al logro de su objeto social.

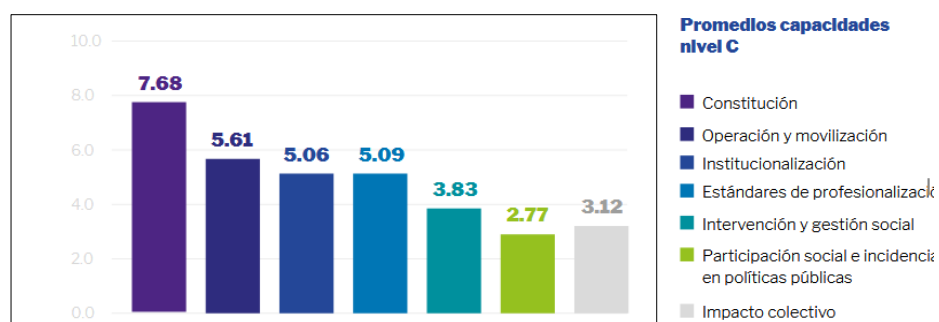
Gráfica 3. Resultados Nivel B



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, lo que implica que no exista 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

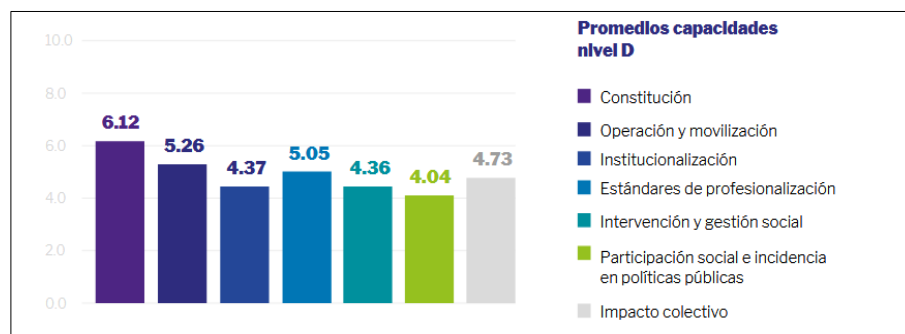


Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023

El último nivel es el D, el cual considera a las organizaciones con una operación incipiente. Recién empezó 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 establecen las actividades y personas responsables, así como la definición de un órgano de gobierno que requieren para su dirección, necesitan mejoras, como se menciona en el estudio, generar y analizar el modelo de intervención de la organización con base en sus áreas, programas existentes y contexto de la población objetivo y problemáticas sociales que atienden, abonaría a mejorar su capacidad institucional en este ámbito.

En ese sentido, en el rubro 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. en el tema de 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, es necesario un mayor trabajo.

Gráfica 5. Resultados Nivel D



Fuente: Diagnóstico de Capacidades Institucionales, Fundación Merced, 2023

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 y 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 IFAOSC 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, muestra una baja confianza en las ONG, revelando que en 2018 solo el 39% de los encuestados manifestaron tener mucha o algo de confianza en estas organizaciones (38% específicamente en México), mientras que en el informe de 2021 los resultados totales presentaron un ligero descenso al 38%, aunque en esta edición no se desglosa la confianza por país, imposibilitando la visualización específica del caso mexicano; en ambos periodos, estos limitados niveles de confianza muestran coherencia con los bajos índices reportados en 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).

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 IFAOSC 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 (IFAOSC, 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 propiciar 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 cual aún no existen datos suficientes para su análisis, y de los pocos que existen, son recabados por las propias organizaciones civiles (Cadena, 2015).

Contexto estatal

De acuerdo a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFAOSC, 2025), en Querétaro existen 734 OSC registradas federalmente, 42 más que en el 2022 (Fernández, 2022). Del total, únicamente 158 se encuentran activas, es decir, aquellas que realizan de manera continua sus informes anuales de actividades, 38 activas pero condicionadas (debido a la entrega de un solo informe en los últimos tres años) y 538 inactivas (aquellas que no han emitido sus informes anuales por dos años consecutivos).

Existen principalmente dos figuras jurídicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. e I.A.P., lo que diferencia a una de otra es que las Instituciones de Asistencia Privada cuentan con un patrimonio propio, en el cual el patronato es el órgano que representa de manera legal a la institución y administra los recursos para el objeto social que se haya definido. En Querétaro, están reguladas por la Junta de Asistencia Privada del Estado de Querétaro (JAPEQ) y gozan de beneficios fiscales específicos como exenciones, subsidios, entre otros. En el estado de Querétaro, a través JAPEQ, un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro,

tiene el objeto de fomentar y regular a las Instituciones de Asistencia Privada I.A.P. Asimismo, busca apoyar, guiar, capacitar y asesorar a aquellas que buscan constituirse legalmente como I.A.P. Además de que supervisa y regula las actividades y servicios que brindan éstas, a fin de generar una mayor transparencia y observancia del marco legal.

Por otro lado, las Asociaciones Civiles, A.C. están conformadas por uno o más asociados por un tiempo definido y cumplen con un objeto social común sin fines de lucro, éstas son administradas por la Asamblea o Consejo que designen las personas asociadas y para para recibir donativos deducibles de impuestos, deben solicitar ante el SAT el estatus de donataria autorizada.

El Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro emite acreditaciones para las asociaciones civiles mediante un documento que confirma que éstas proporcionan asistencia y atención a personas y sectores de escasos recursos con el fin de mejorar sus condiciones de vida y desarrollo. Dicha acreditación constituye un requisito exigido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) tanto para las organizaciones que aspiran a obtener la autorización como donatarias para expedir recibos deducibles de impuestos, como para aquellas que buscan mantener o recuperar dicho estatus.

Asimismo, el SEDIF otorga apoyos económicos a A.C. donatarias autorizadas, los cuales pueden gestionar para gastos de sostenimiento y operación de las OSC, por ejemplo, renta, servicios, combustibles, papelería, alimentos, vestimenta, medicamentos para la población atendida, impuestos, nómina, entre otros. En 2024 se favoreció a 72 OSC a través de esta estrategia.

Desde 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) normadas en la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (LDSEQ). Hasta 2022, este ordenamiento asignaba a la SEDESOQ como dependencia encargada del *Registro Estatal de Organizaciones de la Sociedad Civil y de la promoción de sus actividades*. Esta base de datos de OSC contempla al cierre de 6 de marzo de 2025 un total de 224 OSC, de las cuales 196 contaban con un registro autorizado, 5 estaban en observación, y 20 no tenían un registro completo. Así mismo, 114 eran Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), 101 Asociaciones Civiles (A.C.) y 9 más con figuras distintas. La mayoría se encontraba en la

capital queretana (161) seguido de los municipios de Corregidora (20), San Juan del Río (13), El Marqués (8) y el resto del Estado (22).

Se debe tener en cuenta que el registro de la SEDESOQ data de 2015 con la publicación de la LDSEQ, por lo que estuvo funcionando durante 7 años hasta la promulgación de la LFOSCEQ.

Tabla 1. Registro de organizaciones por año

Registro	Año de creación	OSC con registro	OSC activas
Federal	2004	734	158
Estatal	2015	224	196

Fuente: Elaboración propia con Directorio de OSC de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro.

Con base en los datos señalados, las acciones y programas de gobierno deben captar la atención de la población potencial, en este caso, se compone por aquellas organizaciones que han realizado su inscripción en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 734 OSC.

La población objetivo está compuesta por aquellas OSC que se han mantenido activas en el Directorio de OSC de la SEDESOQ, 224 OSC, es importante generar estrategias para procurar que sigan participando en las acciones y programas estatales.

Es importante mencionar que, el Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento de la Participación Social Organizada, ha sido ejecutado desde el año 2019. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de proyectos apoyados de OSC por el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro en el marco del Programa por ejercicio fiscal:

Tabla 2. Proyectos apoyados por ejercicio fiscal.

EJERCICIO FISCAL	CANTIDAD DE PROYECTOS APOYADOS	MONTO EJECUTADO POR GOBIERNO DEL ESTADO
2019	36	\$3,000,000.00
2020	50	\$8,999,297.00

2021	33	\$6,000,000.00
2022	44	\$6,000,000.00
2023	52	\$7,564,525.51
2024	38	\$7,999,485.34
TOTAL	253	\$39,486,300.85

Fuente: Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento de la Participación Social Organizada

Con base en las reglas de operación del Programa, los proyectos “se deberán alinear con alguna de las siguientes temáticas:

- I. Promoción del desarrollo humano, social y 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 en el Estado de Querétaro.
- II. Fortalecimiento, capacitación y sistematización: Proyectos dirigidos al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y metodologías de organización y gestión de las agrupaciones, así como el equipamiento y mejoramiento de infraestructura.
- III. Investigación: Proyectos que generen, propicien y difundan conocimiento, metodologías, instrumentos, diagnósticos, evaluaciones, propuestas y recomendaciones, entre otros, en materia de desarrollo social.” (Sombra de Arteaga, 2024).

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 3, 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 3. 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).

En Querétaro, tanto la Junta de Asistencia Privada como el Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia DIF, desempeñan roles complementarios fundamentales en el fortalecimiento y apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, proporcionando recursos, capacitación, supervisión y espacios de colaboración que permiten a estas organizaciones mejorar su impacto y contribuyendo significativamente a su desarrollo y capacidad para atender a poblaciones vulnerables. La JAPEQ se encarga de regular y fomentar a las Instituciones de Asistencia Privada, sus principales acciones incluyen; asesoría y capacitación; brinda apoyo y guía en el proceso de constitución y operación de las I.A.P., asegurando que cumplan de manera profesional, eficiente y transparente con sus propósitos humanitarios, también se dedican a la supervisión y regulación de las actividades y servicios que brindan, promoviendo la transparencia y el cumplimiento del marco legal vigente y, Desarrollo Sostenible: Promueve el desarrollo sostenible de las I.A.P. mediante programas que incluyen asesoría legal, apoyo en la procuración de fondos, capacitación administrativa y financiera, y gestión de facilidades y estímulos que apoyen su crecimiento.

Mantener una constante dinámica de regulación y asesoría, permite a las I.A.P. fortalecerse institucionalmente para gestionar recursos, promover sus actividades en cumplimiento de su objeto social y vincularlas con otros actores sociales que coadyuven a la atención de su población objetivo.

El Sistema Estatal DIF colabora estrechamente con las OSC para fortalecer su labor en beneficio de sectores vulnerables, entre sus principales acciones se encuentran; la firma de convenios con diversas OSC, otorgando donativos económicos con Asociaciones Civiles que trabajan en áreas como discapacidad, salud, educación, adultos mayores, casas hogar y acción comunitaria, también generan acciones de vinculación y coordinación entre el gobierno y las OSC, así como con otras entidades privadas, facilitando la implementación de programas y proyectos conjuntos, por otro lado, ofrece becas y oportunidades de capacitación para la profesionalización de las OSC, fortaleciendo sus capacidades institucionales y operativas.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en su estudio “40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo en México”, menciona que -a través del tiempo- “la coordinación interinstitucional ha aparecido con reiteración como una solución a la dispersión de esfuerzos o la desarticulación de acciones” (CONEVAL 2018). La colaboración interinstitucional entre el sector público, el tercer sector y demás actores sociales fomenta la cohesión social, promueve la participación ciudadana e incide positivamente en las políticas públicas y la inversión social. Resulta fundamental que las entidades continúen fortaleciendo el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), aprovechando los logros alcanzados como base para construir un futuro más sólido y progresivo y un esquema de corresponsabilidad en la atención de problemáticas sociales.

La complementariedad de recursos entre distintos actores sociales es una herramienta concreta que facilita y materializa la corresponsabilidad social, al unir esfuerzos de diversos sectores para el desarrollo social. La complementariedad entre el gobierno estatal y los municipios representaría una estrategia fundamental para el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), al favorecer un esquema de corresponsabilidad en la atención de problemáticas sociales desde el ámbito local. Esta modalidad no solo optimiza los recursos públicos disponibles, sino que permite alinear las intervenciones de la sociedad civil con las prioridades municipales, garantizando mayor pertinencia territorial y sostenibilidad de los proyectos.

Los municipios, por su cercanía con la ciudadanía, tienen una posición estratégica para identificar demandas sociales específicas y generar sinergias con actores locales. La complementariedad, en este sentido, permite una intervención más focalizada, eficiente y legítima. Asimismo, al fomentar la participación activa de los gobiernos municipales, se promueve el desarrollo de capacidades institucionales para la gestión de proyectos sociales con enfoque participativo y de derechos humanos.

Por otro lado, la complementariedad contribuye al fortalecimiento del tejido social al incentivar la colaboración entre gobierno y sociedad civil en la búsqueda de soluciones compartidas. Además, implementar esquemas de complementariedad es una vía para reducir brechas territoriales, ya que permite dirigir recursos de forma equitativa a municipios con menor capacidad financiera, asegurando que las OSC puedan incidir en zonas donde sus acciones son más necesarias, pero donde suele haber menor acceso a apoyos institucionales.

Cabe destacar que este enfoque responde a marcos normativos y recomendaciones nacionales que promueven la colaboración entre niveles de gobierno y sociedad civil. De conformidad con la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, en el Artículo 13, fracción VII, hace mención del fomento a las actividades de las OSC, mediante la celebración de convenios de coordinación entre ámbitos de gobierno, a efecto de que éstos contribuyan al objeto de la ley. Al dar pie a la celebración de estos instrumentos, promueve la potencialización del impacto de los recursos públicos disponibles, tomando en cuenta que, los resultados se pulverizan si se ejecutan de forma individualizada.

Como señala el Índice de Fortalecimiento y Avance de las OSC, solo mediante esfuerzos sostenidos y coordinados se está en la posibilidad de construir un entorno favorable para las organizaciones, y con ello garantizar su contribución en el bienestar colectivo (IFAOSC, 2023).

III.3 Principales efectos de la problemática

Las Organizaciones de la Sociedad Civil juegan un papel fundamental en la promoción, protección y garantía de los derechos, su trabajo complementa, acompaña y vincula las acciones gubernamentales en su deber de garantizarlos. Acompañar la labor de la sociedad civil organizada propicia una dinámica deseable para la elaboración e incidencia de otros sectores de la población en las políticas públicas. Además de fortalecer la democracia y la transparencia, las OSC fungen como gestoras de bienestar de grupos en desventaja social, personas en situación de violencia o de vulnerabilidad y orientan todos sus esfuerzos motivados desde la realidad de las personas a las que atienden.

Las OSC son actores sociales clave para la implementación y defensa de los DESC, con sus actividades no solo brindan servicios de primera necesidad, sino que también presionan y coadyuvan con los gobiernos y generan soluciones innovadoras para reducir la desigualdad.

Tomando en cuenta lo anterior, desde la SEDESOQ en el marco del Programa para el desarrollo social Fortalecimiento de la Participación Social Organizada, analizando los 38 proyectos apoyados en 2024, y considerando los temas de cada uno y las características de su objetivo general:

- 25 proyectos se desarrollaron alineados a la “Promoción del desarrollo humano, social y comunitario”, de los cuales: 16 se enfocaron en temas relacionados con la promoción de la salud (prevención de enfermedades, atención a personas enfermas, seguridad alimentaria, atención a personas con discapacidad); **seis** proyectos contribuyeron al desarrollo comunitario (empoderamiento económico, fortalecimiento del tejido social); dos proyectos trabajaron temas de promoción de la educación (fortalecimiento de habilidades educativas para alumnos de secundaria e implementación de salas de mediación de lectura); y **uno** se alineó a equidad de género (empoderamiento de mujeres víctimas de violencia).
- 12 proyectos se alinearon al “Fortalecimiento, capacitación y sistematización”, los cuales se caracterizan por procurar el equipamiento, infraestructura o reforzar el modelo de atención de las OSC y, por último, un proyecto se enfocó en la temática de “Investigación”.

De acuerdo a la investigación Sinergias por Querétaro, en la que recolectaron datos de una muestra de organizaciones de la sociedad civil locales con el objetivo de abordar la tendencia de trabajo y objetivos que caracterizan a las OSC en Querétaro y que responden al contexto de las necesidades urgentes de la población (FMQ 2024). El estudio refleja que de las 56 OSC que participaron en el ejercicio, el 43% del total trabajó proyectos en el tema de salud y el 46% ofreció servicios asistenciales. “Estos datos coinciden con la información sobre carencias sociales de la medición de pobreza 2022 de Coneval, que son: carencia de seguridad social, de servicios de salud y el rezago educativo” (Cemefi 2023). En este sentido, si las organizaciones de la sociedad civil no participan con su objeto social y dejan de incidir en la vida pública, el impacto se reflejaría en la vulneración de los siguientes derechos cimentados en la Declaración Universal de Derechos Humanos:

- Derecho a la vida, la seguridad y la integridad personal, Artículo 3, al limitar el trabajo de las OSC que protegen a grupos vulnerables y personas en riesgo de sufrir violencia, quedarían expuestos a amenazas o agresiones que atentan a su bienestar
- Derecho a la participación en asuntos públicos, Artículo 21, si no se promueve la labor de las OSC, se debilita la participación activa de la sociedad civil y se generan menos espacios de incidencia en políticas públicas.
- Derecho a la salud, Artículo 25, las OSC que ofrecen servicios médicos a sectores vulnerables perderían recursos.

- Derecho a la educación, Artículo 26, sin el apoyo de las OSC, el alcance de programas educativos a comunidades marginadas o en desventaja social sería limitado.

Por otro lado, podríamos hablar también de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC), los cuales, son la base para la supervivencia de las personas y son importantes porque:

- Permiten que alcancemos un nivel de vida adecuado y una vida digna.
- Garantizan las condiciones materiales que hacen posible que podamos ejercer nuestros derechos y libertades.
- Contribuyen a reducir las desigualdades y asimetrías que existen en nuestras sociedades.
- Hacen posible que todas las personas podamos participar en la toma de decisiones políticas de nuestro país.

Garantizar el cumplimiento del objeto social de las organizaciones de la sociedad civil incide en los siguientes derechos del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales:

- Artículo 6, Derecho al Trabajo.
- Artículo 11, Derecho a un nivel de vida adecuado.
- Artículo 12, Derecho a la Salud.
- Artículo 13, Derecho a la Educación.
- Artículo 15, Derecho a la Cultura y participación en la vida cultural.

III.4 Experiencias de atención exitosas

Un caso de éxito en el Estado, por la Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, fue el Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento de la Participación Social Organizada desde el 2019 (dos mil diecinueve), es destacable que en los ejercicios fiscales 2022 (dos mil veintidós) y 2023 (dos mil veintitrés), en coordinación con el Municipio de Querétaro, se ejecutó un convenio de colaboración con el fin de conjuntar acciones y recursos en favor de los proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el marco de este Programa, apoyando a 28 (veintiocho) organizaciones cada año con una inversión de \$3,000,000.00 (tres millones de pesos 00/100 m.n.) de recurso municipal y

\$3,000,000.00 (tres millones de pesos 00/100 M.N.) de recurso estatal respectivamente por ejercicio fiscal. Para 2024 (dos mil veinticuatro), el Programa no contó con ningún convenio de colaboración, sin embargo, el Gobierno del Estado de Querétaro invirtió el monto de \$7,999,485.34 (siete millones novecientos noventa y nueve mil cuatrocientos ochenta y cinco punto treinta y cuatro pesos M.N.), apoyando así a 38 (treinta y ocho) proyectos sociales impulsados por OSC queretanas.

Otro caso de éxito es el Programa de Coinversión social (PCS) creado en 1993 (mil novecientos noventa y tres) por la entonces Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) como un fondo dependiente de su Unidad de Concertación Social, para 1995 (mil novecientos noventa y cinco) pasó a las manos del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y en 2001 (dos mil uno) se transformó en programa. Su objetivo desde sus orígenes fue apoyar proyectos elaborados y ejecutados por las OSC para la atención de grupos de población en situación de vulnerabilidad, debido a su amplia cobertura y el interés generado en la sociedad, desde 2003 (dos mil tres) implementó una automatización para la entrega de recursos (SEDESOL, 2015).

Entre los años 2000-2015 el PCS apoyó a más de 20 (veinte) 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.

Un tercer caso de éxito se ubica en el Estado de Jalisco, que es el estado con mayor calificación en la IFAOSC 2021 debido a su marco legal y programas de apoyo 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 (dos mil dieciocho) al Programa mencionado, se identifica la cantidad de OSC impactadas 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 de \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.) hasta los \$2,500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos 00/100 M.N.).

Un cuarto caso de éxito es el del Programa Estatal Vinculación con Organismos de la Sociedad Civil, ejecutado en Baja California durante el ejercicio fiscal 2017 (dos mil diecisiete), el cual busca apoyar a las OSC para que continúen con la realización de sus actividades y prestaciones de servicio a la población en situación de vulnerabilidad 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 (dos mil diecisiete), se concluye que tuvo buen desempeño al otorgar 1,411 (mil cuatrocientos once) apoyos logrando una cobertura del 110.32% (ciento diez punto treinta y dos por ciento), 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.5 Árbol de problemas

Problema principal:

Limitación 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. Vulnerabilidad financiera.
2. Inviabilidad de la operación diaria.
3. Disminución de la sinergia entre OSC y gobierno.
4. Baja participación ciudadana.
5. Bajo nivel de donativos económicos y en especie.

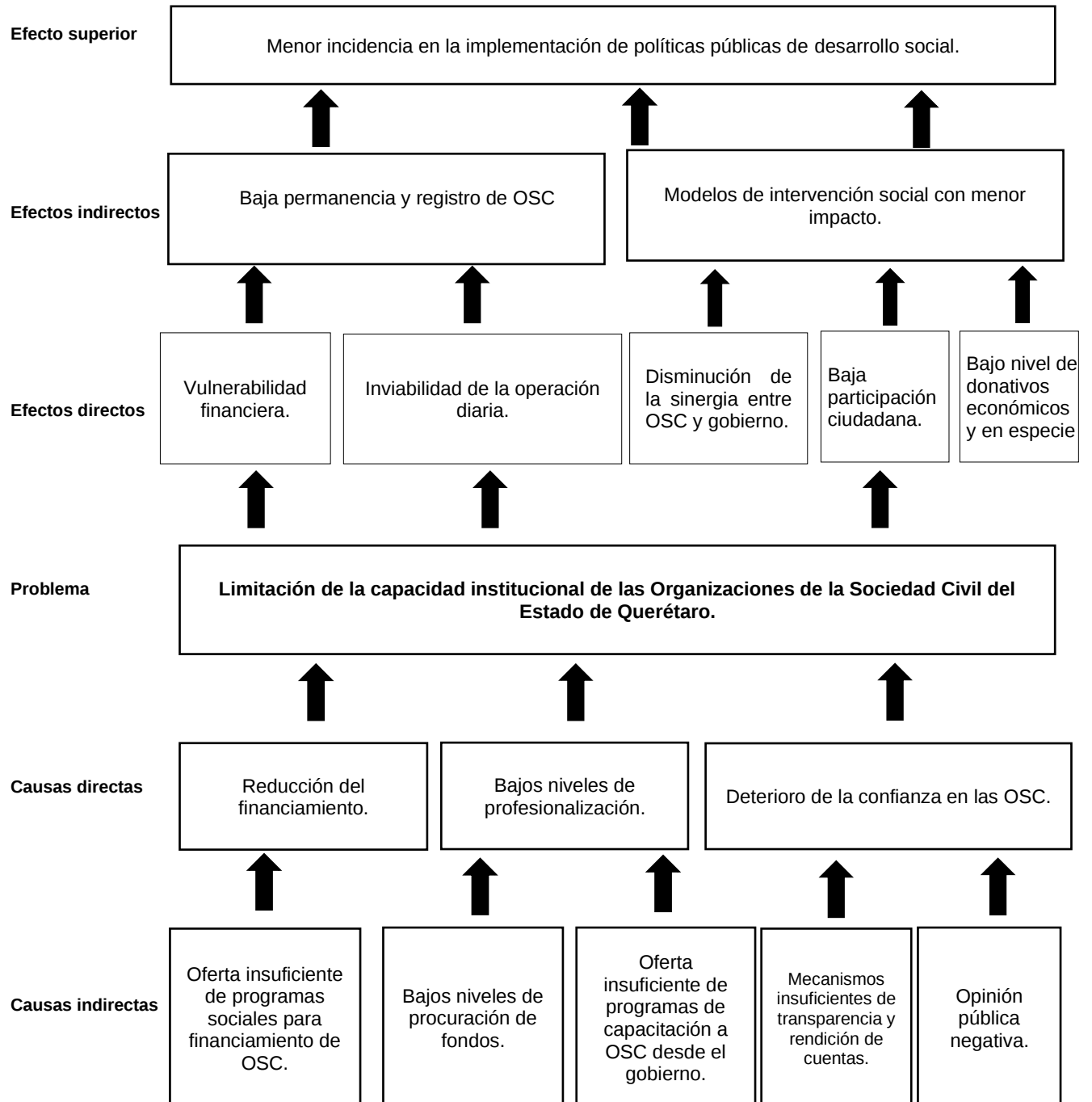
Efectos indirectos:

1. Baja permanencia y registro de OSC.
2. Modelos de intervención social con menor impacto.

Efecto superior.

- Menor incidencia en la implementación de políticas públicas de desarrollo social.

Figura 1. Árbol del Problema del Programa



IV. OBJETIVO

a. Árbol de objetivos

Objetivo:

Ampliación 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. Aumento de mecanismos 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.

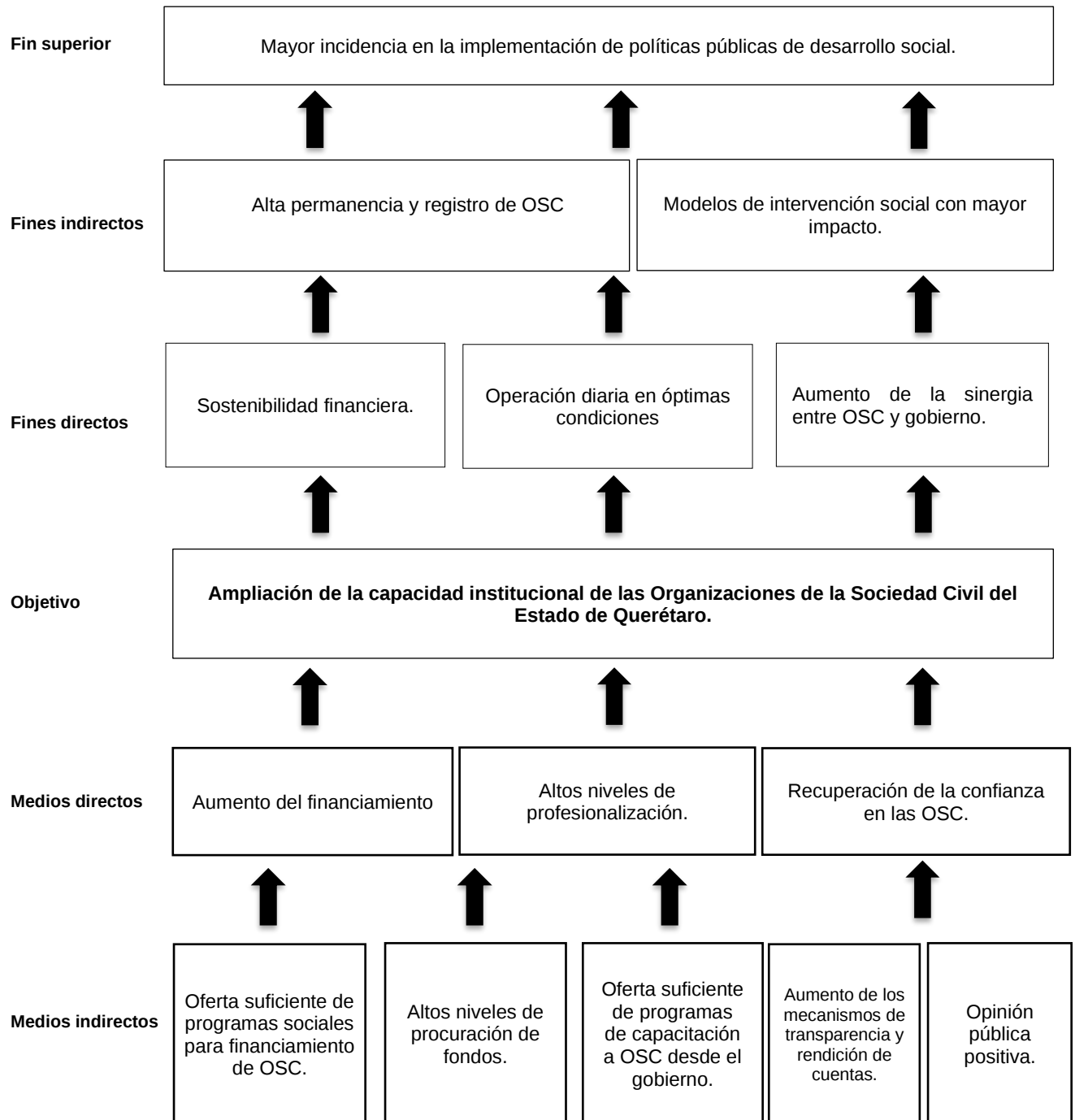
Efectos indirectos:

1. Alta 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



b. Objetivos del programa

Objetivo general

Con el presente Programa se busca fortalecer a los actores sociales para que, a través del apoyo a sus actividades relacionadas con el bienestar y desarrollo social de la población, promuevan el desarrollo de grupos y personas que se encuentran en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad en el Estado.

SUBPROGRAMA I. PARTICIPACIÓN ESTATAL

a) Objetivo General.

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.

b) 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.

SUBPROGRAMA II COMPLEMENTARIEDAD ESTATAL – MUNICIPAL

c) Objetivo General.

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.

d) Objetivo Específico.

Conjuntar acciones y recursos para fortalecer la participación social organizada e impulsar el desarrollo humano, social y comunitario, mediante el otorgamiento de ayudas sociales de naturaleza económica en favor de los actores sociales que implementen proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales en el Estado.

V. ANÁLISIS DE ALTERNATIVA

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
Total	19	11	13

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.

VI. COBERTURA

SUBPROGRAMA I. PARTICIPACIÓN ESTATAL

Cobertura

El programa tendrá cobertura en los 18 (dieciocho) municipios del Estado de Querétaro de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.

Población Beneficiaria.

1. Población Potencial.

Las 734 (setecientas treinta y cuatro) OSC registradas a nivel federal del Estado, según el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Instituto Nacional de Desarrollo Social, tomando en cuenta que se busca fortalecer el ecosistema estatal de las OSC.

b) Población Objetivo.

Los actores sociales, con domicilio operativo y/o fiscal en el Estado, que busquen implementar Proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales en el mismo, alcanzando un total de al menos 25 (veinticinco) beneficiarios, priorizando aquellos Proyectos que atiendan a personas indígenas o afromexicanas, personas con alto o muy alto grado de marginación; a los proyectos implementados en las zonas de atención prioritaria determinadas por la Secretaría, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 2, fracción XIX, y 22, de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro, siempre y cuando se cuente con la suficiencia presupuestal autorizada para tal efecto.

SUBPROGRAMA II COMPLEMENTARIEDAD ESTATAL – MUNICIPAL

Cobertura

El programa tendrá cobertura en los 18 (dieciocho) municipios del Estado de Querétaro de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.

Población Beneficiaria.

2. Población Potencial.

Las 734 (setecientas treinta y cuatro) OSC registradas a nivel federal del Estado, según el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Instituto Nacional de Desarrollo Social, tomando en cuenta que se busca fortalecer el ecosistema estatal de las OSC.

b) Población Objetivo.

Los actores sociales, con domicilio operativo y/o fiscal en el Estado, que busquen implementar Proyectos que incidan en el acceso efectivo a los derechos sociales en el mismo, alcanzando un total de al menos 25 (veinticinco) beneficiarios, priorizando aquellos Proyectos que atiendan a personas indígenas o afromexicanas, personas con alto o muy alto grado de marginación; a los proyectos implementados en las zonas de atención prioritaria determinadas por la Secretaría, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 2, fracción XIX, y 22, de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro, 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.

La actualización de la población objetivo se llevará a cabo de manera anual, con base en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Esta instancia es la encargada de mantener un registro actualizado de las organizaciones que operan en el país, lo que permite ajustar y redefinir los criterios de la población objetivo según la evolución y cambios en el sector. De este modo, se garantiza que los programas y acciones implementados respondan a las necesidades reales de las OSC registradas, promoviendo una distribución equitativa y eficiente de los recursos disponibles.

VII. DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA

VII.1 Modalidad del Programa

La entrega de la ayuda social consistirá en un apoyo económico por beneficiario, mediante transferencia bancaria en 01 (una) sola exhibición para el desarrollo de los proyectos presentados por los actores sociales, el cual, se realizará conforme lo siguiente.

a. Para aquellos actores sociales que no han sido beneficiarios del Programa en los ejercicios fiscales anteriores, el monto máximo de recursos que podrá otorgarse será de hasta \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 M.N.) por beneficiario, de acuerdo con el Proyecto que sea presentado.

b. Para los actores sociales que ya han sido beneficiarios del Programa en los ejercicios fiscales anteriores, el monto máximo de recursos que podrá otorgarse será de hasta \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100 M.N.) por beneficiario, de acuerdo con el Proyecto que sea presentado.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido por el artículo 80 Bis de la Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro.

La ayuda social se realizará en apoyo económico a través de las siguientes modalidades:

1. PARTICIPACIÓN ESTATAL
2. COMPLEMENTARIEDAD ESTATAL – MUNICIPAL

VII.3 Diseño 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 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.

Para el cumplimiento de los objetivos del Programa, los Proyectos de los actores sociales se deberán alinear con alguna de las siguientes temáticas:

I. Promoción del desarrollo humano, social y comunitario: Proyectos que contribuyan al logro de acciones que mejoren el entorno y las condiciones de vida y/o salud integral de la población en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad en el Estado.

II. Fortalecimiento, capacitación y sistematización: Proyectos dirigidos al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y metodologías de organización y gestión de las agrupaciones, así como el equipamiento y mejoramiento de infraestructura.

Instancias Ejecutoras, Responsable y Normativas.

a) Instancia Ejecutora y responsable.

La Jefatura de Vinculación, adscrita a la Oficina del Secretario, será la Instancia Ejecutora responsable, facultada para dirigir, coordinar, operar, vigilar, supervisar ejecutar y controlar la ejecución del presente Programa; y tendrá la obligación de resguardar los expedientes físicos o digitales de las personas beneficiarias completos, garantizando la confidencialidad y la protección de datos personales que sean recabados, mediante los mecanismos de seguridad física y digital necesarios, en cumplimiento de las disposiciones en materia de transparencia y acceso a la información pública, así como la de tratamiento de datos personales aplicables.

b) Instancia Normativa.

La Subsecretaría será la Instancia Normativa, la cual será la encargada de los casos no previstos, así como la expedición de normativa sobre el presente Programa, y su interpretación, misma que podrá, en caso de ser necesario, habilitar otras Unidades Administrativas en carácter de Instancias Ejecutoras.

Comité de Validación

SUBPROGRAMA I. PARTICIPACIÓN ESTATAL

Se constituirá un Comité de Validación, el cual será responsable de conocer las propuestas de entrega de la ayuda social y su otorgamiento, llevar a cabo el seguimiento de los Proyectos aprobados, revisar y autorizar el ejercicio del gasto, evaluar el cumplimiento de los actores sociales en cada Proyecto y todas las demás acciones administrativas que sean necesarias para la correcta implementación del Subprograma I.

Este órgano se integrará por 04 (cuatro) miembros, constituido por los siguientes:

a) El Titular de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la Secretaría, en carácter de Presidente.

b) 03 (tres) Vocales, siendo estos los siguientes:

1. El Titular de la Instancia Ejecutora.
2. La titular de la Dirección de Vinculación de la Subsecretaría o la persona que designe la presidenta.
3. Una persona representante de los actores sociales, la cual no podrá presentar solicitud para ser beneficiaria de la ayuda social que brinda este Programa, quien será elegida por la Presidencia del Comité de Validación, el cual deberá abstenerse de conocer propuestas de entrega de la ayuda social y sobre su otorgamiento, llevar a cabo el seguimiento de Proyectos aprobados, revisar y autorizar el ejercicio del gasto; evaluar el cumplimiento en cada Proyecto y de todas las demás acciones administrativas que sean necesarias, respecto de actores sociales con los que exista un posible conflicto de interés a juicio propio o del Comité de Validación.

Todos los integrantes del Comité de Validación contarán con derecho a voz y voto al momento de conocer las propuestas de entrega y decidir sobre el otorgamiento de las ayudas sociales.

El presidente del Comité de Validación podrá invitar a las personas que, por sus conocimientos, reconocimiento y competencia, considere convenientes, quienes sólo tendrán derecho a voz.

Todos los integrantes del Comité de Validación podrán nombrar representantes y, en caso de ausencia sin haber nombrado representante, podrán ser suplidos por quien ejerza el nivel de jerarquía inmediata inferior a ellos.

De la Operación del Comité de Validación.

I. Para su funcionamiento se deberá contar con al menos la asistencia de 03 (tres) de sus integrantes.

II. El representante de la Instancia Ejecutora presentará al Comité de Validación las solicitudes recibidas, las cuales serán sometidas a votación de los integrantes.

III. La aprobación de las solicitudes se realizará media mayoría de votos para su otorgamiento. La Presidencia del Comité tendrá voto de calidad en caso de empate.

Asimismo, el Comité de Validación podrá, en caso de considerarlo necesario, establecer un reglamento de operación de dicho órgano.

SUBPROGRAMA II COMPLEMENTARIEDAD ESTATAL – MUNICIPAL

Se constituirá un Comité de Validación, el cual será responsable de conocer las propuestas de entrega de la ayuda social y su otorgamiento, llevar a cabo el seguimiento de los Proyectos aprobados, revisar y autorizar el ejercicio del gasto, evaluar el cumplimiento de los actores sociales en cada Proyecto y todas las demás acciones administrativas que sean necesarias para la correcta implementación del Subprograma II.

Este órgano se integrará por 04 (cuatro) miembros, constituido por los siguientes:

c) El Titular de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la Secretaría, en carácter de Presidente.

d) 03 (tres) Vocales, siendo estos los siguientes:

1. El Titular de la Instancia Ejecutora.
2. La persona que designe el Municipio.
3. La persona que designe el Municipio.

Todos los integrantes del Comité de Validación contarán con derecho a voz y voto al momento de conocer las propuestas de entrega y decidir sobre el otorgamiento de las ayudas sociales.

El presidente del Comité de Validación podrá invitar a las personas que, por sus conocimientos, reconocimiento y competencia, considere convenientes, quienes sólo tendrán derecho a voz.

Todos los integrantes del Comité de Validación podrán nombrar representantes y, en caso de ausencia sin haber nombrado representante, podrán ser suplidos por quien ejerza el nivel de jerarquía inmediata inferior a ellos.

De la Operación del Comité de Validación.

I. Para su funcionamiento se deberá contar con al menos la asistencia de 03 (tres) de sus integrantes.

II. El representante de la Instancia Ejecutora presentará al Comité de Validación las solicitudes recibidas, las cuales serán sometidas a votación de los integrantes.

III. La aprobación de las solicitudes se realizará media mayoría de votos para su otorgamiento. La Presidencia del Comité tendrá voto de calidad en caso de empate.

Asimismo, el Comité de Validación podrá, en caso de considerarlo necesario, establecer un reglamento de operación de dicho órgano.

VII.3 Operación del Programa

Proceso de Operación e implementación del Programa

La operación y ejecución del Programa estará a cargo de la Instancia Ejecutora y Responsable, bajo la coordinación de la Instancia Normativa, de la siguiente manera:

I. La Instancia Normativa emitirá y publicará, en los medios de difusión oficiales que estime pertinentes la Secretaría, la Convocatoria de capacitación impartida por la Instancia Ejecutora para la elaboración de los Proyectos para los interesados, en la que se especificará el contenido y proceso de registro para las sesiones y que, al finalizar, se entregará a los actores sociales una constancia que acredite su participación, posterior a la publicación del presente Programa.

II. Posteriormente a la etapa de capacitación, la Instancia Normativa emitirá y publicará, en los medios de difusión oficiales que estime pertinentes la Secretaría, la Convocatoria para el ingreso de solicitudes de registro al Programa.

III. Los interesados, a través de su representante o su apoderado legal, podrán presentar la Solicitud así como los demás requisitos señalados en el presente Programa, a través de la plataforma electrónica <https://programas.queretaro.gob.mx>, y/o directamente en las oficinas de la Secretaría, con domicilio en Circuito Moisés Solana número 171, Colonia Balaustradas, en la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro, Código Postal 76079, o entregada a algún servidor público adscrito a la Secretaría.

IV. Al momento de presentar la solicitud de ingreso, los interesados deberán contar con un Proyecto y el cual deberá cumplir con los requisitos establecidos en 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 Ejecutora.

V. 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.

VI. El Comité de Validación revisará los Proyectos presentados como viables y dictaminarán, en un plazo de hasta 15 (quince) días hábiles, si son aprobados o rechazados, e informará a la Instancia Ejecutora.

VII. 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.

VIII. Una vez aprobados los Proyectos, se hará entrega, a cada uno de los beneficiarios, 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.

IX. Los beneficiarios deberán entregar a la Instancia Ejecutora, al cierre de su Proyecto, 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 legal y/o apoderado legal del actor social, así como por la persona que coordine el Proyecto.

X. La Instancia Ejecutora turnará al Comité de Validación los reportes finales de actividades de los Proyectos apoyados, con la finalidad de que el mismo, califique cada Proyecto mediante una evaluación, tomando en consideración las características y particularidades de cada uno, cuyo resultado podrá ser entre 0 (cero) y 100 (cien) puntos, de acuerdo con los siguientes elementos:

1. El cumplimiento del objetivo general del Proyecto.
2. El lugar de ejecución del Proyecto corresponde al Proyecto aprobado.

3. La comprobación del recurso correspondiente al Proyecto aprobado. Los beneficiarios corresponden al Proyecto aprobado.

4. El cronograma de actividades corresponde a los tiempos estipulados para el cumplimiento.

5. La comunicación con instancia ejecutora para informar avances, retrasos o complicaciones durante la ejecución del Proyecto

6. El cumplimiento del presupuesto ejercido.

7. Los conceptos presupuestales ejecutados conforme al Proyecto aprobado.

8. El uso adecuado del recurso otorgado.

XI. 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.

XII. El apoyo podrá ser reasignado a aquellos actores sociales que estén en el registro de solicitantes y que no hayan accedido a los beneficios del presente Programa, para lo cual, los alcances del mismo serán ejecutados de acuerdo a la suficiencia presupuestal disponible.

Mecánica de Operación.

I. La Instancia Normativa emitirá, por los medios que considere necesarios, la Convocatoria de capacitación para la elaboración de los Proyectos para los interesados.

II. Posterior a ello, la Instancia Normativa emitirá, por los medios que considere necesarios, la Convocatoria para el ingreso de las solicitudes de registro al Programa.

III. Los interesados deberán presentar su solicitud de ingresos, así como los requisitos señalados en el presente Programa y las Reglas y Esquema de Operación.

IV. El interesado, al momento de presentar la solicitud de ingreso, deberán contar con un Proyecto, el cual, deberá cumplir con los requisitos establecidos en el presente Programa y las Reglas y Esquema de Operación.

V. Se realizará la revisión de las solicitudes y Proyectos de los interesados por la Instancia Ejecutora y posteriormente, por el Comité de Validación.

VI. En caso de ser aprobado, se le notificará por el medio de contacto que sea proporcionado para tal efecto, para realizar la entrega de la ayuda social mediante transferencia bancaria.

VII. Al cierre del Proyecto, los beneficiarios deberán entregar la documentación comprobatoria del gasto, estados de cuenta y presentan un reporte final de actividades a la Instancia Ejecutora.

VIII. Los reportes finales serán revisados y validados por el Comité de Validación, debiendo emitir una ponderación a los mismos.

VII.4 Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios

Con el objeto de asegurar una aplicación eficaz, eficiente, equitativa y transparente de los recursos públicos, la Secretaría, con base en el registro de solicitantes, deberá conformar un padrón de beneficiarios del Programa y llevará el control de los recursos que se otorguen.

De conformidad con el artículo 49 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro, el Padrón de beneficiarios deberá contener información individualizada por beneficiario, ya sea por persona u organización, según sea el caso, respecto a:

- I. Listado de beneficiarios por Programa o acción.
- II. Descripción de los beneficios obtenidos por persona u organización.
- III. Duración de los beneficios.
- IV. Cualquier otro dato que permita la identificación plena del destino final de los recursos o apoyos.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

SECRETARÍA DE FINANZAS

PROGRAMA PRESUPUESTARIO 2025

ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO													
Dependencia / Ente Público:				Secretaría de Desarrollo Social	Unidad Responsa	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	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:				200 Desarrollo Social									
Función:				270 Otros Asuntos Sociales									
Subfunción:				271 Otros Asuntos Sociales									
Impacto:				Social									
ALINEACIÓN CON EL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2021 - 2027													
Eje Rector:		1. Salud y Vida Digna		Descripción 1. Generar 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.									
ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE - AGENDA 2030													
Objetivo:		2. Cero Hambre		Descripción 2. Poner fin al 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 coconversión 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: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.asp x 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 activos durante los dos años de medición y mantiene 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: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.asp x Transparencia https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/ 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 del apoyo otorgado a 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 Ubicación física y/o digital: Secretaría de Desarrollo Social del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro 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 otorga 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 beneficiarias del Programa OSC Ubicación física y/o digital: Transparencia https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/ Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQ 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, entregarlos 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: Carpeta en DRIVE con los resultados de las encuestas de satisfacción Programa Fortalecimiento OSC Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQ 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 brindados 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	C1A1	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 SEDESQ Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQ 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	C1A2	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 SEDESQ 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. 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	C1A3	Clasificar 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 con 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 beneficiarias del Programa OSC Ubicación física y/o digital: Transparencia https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/ Área responsable que resguarda la información: Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Vinculación de la SEDESQ 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

VIII. ANÁLISIS DE SIMILITUDES Y COMPLEMENTARIEDADE

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.

IX. PRESUPUESTO

De conformidad con lo dispuesto en la Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro, los recursos públicos deberán guardar equilibrio entre los ingresos y los egresos autorizados en la Ley de Ingresos y en el Decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Querétaro conforme al ejercicio fiscal que corresponda.

El presente Programa cuenta con viabilidad financiera conforme al oficio número: 2025-00418, emitido por la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, por lo que los alcances del mismo, serán ejecutados de acuerdo a la suficiencia presupuestal autorizada, así como conforme a la disponibilidad presupuestal con que se cuente.

Por lo tanto, para el ejercicio fiscal del Programa de Desarrollo Social para el Fortalecimiento Integral del Entorno Social, se tiene programado un presupuesto por \$7,000,000.00 (Siete millones de pesos 00/100 M.N.), los cuales provienen de recurso estatal.

X. REFERENCIAS

Acuerdo de Busan en 2011, Alianza Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz (AMCDE), 1 de diciembre de 2011.

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).

Aguilar Valenzuela, R. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos [Tesis de doctorado]. Universidad Iberoamericana.

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,

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.

*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 (Licencia Reconocimiento-No Comercial-Sin Derivadas CC BY-NC-ND 2.0). 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.*

Chac, M. (2002), *Interacción de las organizaciones de la sociedad civil*, Intec, vol. 5.

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.

Chávez, C. (2005), “Sociedad civil y tercer sector en la discusión del segundo circuito de la política”, en Arditi, B. (ed.), *¿Democracia postliberal? El espacio político de las asociaciones UNAM-Anthropos*, México.

Colegio de la Frontera Norte CFN (2017), *Evaluación específica de desempeño del programa estatal*.

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.

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>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *40 años de estrategias de coordinación interinstitucional para la política de desarrollo social en México*. Ciudad de México, CONEVAL, 2018.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), Reformada, Diario Oficial de la Federación (DOF), 18 de noviembre de 2022 (México).

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro (CPELSQ), Reformada, La Sombra de Arteaga, 14 de julio de 2021.

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C. (2022), *Principios de Transparencia y Buenas Prácticas*, Confío A.C., México.

Convención Americana sobre Derechos Humanos (CADH), Organización de los Estados Americanos (OEA), 7 de mayo de 1981, N.º 4534.

Corporación Latinobarómetro (2018), Informe 2018, Chile. Disponible en: www.latinobarometro.org.

Corporación Latinobarómetro (2021), Informe 2021, Chile. Disponible en www.latinobarometro.org.

CSOSI (2021), CSO Sustainability Index Explorer Mexico (2018-2021), Recuperado en 10 de febrero de 2022 en: <https://csosi.org/>

Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), Organización de las Naciones Unidas (ONU), 10 de diciembre de 1948, Resolución 217 A (III).

Exhorto, LXIV/1SPO-116-2420/93222, Gaceta del Senado de la República, 04 de abril de 2019.

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

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/>

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/>

Fundación Merced Querétaro (2022) Reporte del Panorama de las OSC en el Estado de Querétaro ante el COVID-19: Investigación, México.

Fundación Merced Querétaro, A.C. (2024) Sinergias por Querétaro. Inversión Social y acción para la colaboración. Recuperado de: <https://mercedqueretaro.org/slides/slide/sinergias-por-queretaro-inversion-social-y-accion-para-la-colaboracion-556>

Giner, S. (1985). «The Withering Away of Civil Society». *Praxis International*, Volumen 5.

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.

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>

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,encaminadas%20a%20los%20servicios%20asistenciales%2C>

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.

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*.

Índice de Fomento a las Actividades de las OSC. (2023) *Reporte del índice de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Recuperado de: https://aced.org.mx/indice2023/docs/gen/Reporte_IFAOSC.pdf

INE e IIJ-UNAM (2020), *Faro Democrático ¿Qué es la cohesión social?* Recuperado de: <https://farodemocratico.juridicas.unam.mx/que-es-la-cohesion-social/>

INEGI. (2021). Instituciones sin fines de lucro. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2020), Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI), México: INEGI.

International Committee on Fundraising Organizations (2013), Independent monitoring of fundraising charities to enhance donor trust, ICFO – the association of national monitoring agencies.

Jalisco Evalúa (2018), Evaluación de Resultados del Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, Gobierno de Jalisco: Informe Ejecutivo

Ley de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (LDSEQ), Reformada, La Sombra de Arteaga, 2 de mayo de 2022.

Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Querétaro (LFOSCEQ), La Sombra de Arteaga, 2 de mayo de 2022.

Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Querétaro, La Sombra de Arteaga, 24 de julio de 2009.

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.

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

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>

México: Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Diario Oficial de la Federación (DOF), 12 de julio de 2019.

Molina Ricaurte, C. J., (2015). Altruismo, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales. En Opción, 31(77), 56-74.

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.

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.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), Evaluación de Diseño: Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), México.

Olvera, A. (1999). La Sociedad Civil: de la teoría a la práctica. Colegio de México. México, D.F.

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.

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.

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).

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), Organización de las Naciones Unidas (ONU), 26 de marzo de 1976, Resolución 2200 A (XXI).

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.

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).

Putnam, R., (1995), Bowling alone: America's declining social capital, Journal of Democracy, vol. 6-1, pp. 65–78.

Querétaro: Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, La Sombra de Arteaga, 21 de febrero de 2022.

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.

Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Social “Fortalecimiento de la Participación Social Organizada”, La Sombra de Arteaga, 28 de junio de 2019.

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.

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.

Reygadas, R. (1998), Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organismos civiles, Convergencia de organismos civiles por la democracia, Impretei, México.

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>

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.

Rodríguez Mojón, M. (1997). *¿Qué entendemos por Sociedad Civil?* En *Cuadernos de Estrategia*, 89, 17-36.

Roitter, M. (2005), "El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil", en B. Ardití (ed.), *¿Democracia posliberal? El espacio político de las asociaciones*, UNAM-Anthropos.

Roth, A. (2002) *Identificación, construcción de problemas y agenda política en Políticas Públicas: Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Aurora.

Salamon, L. (2015, diciembre), "Introduction: The Nonprofitization of the Welfare State", en *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 26, núm. 6.

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>

Secretaría de Desarrollo Social (2015), *Programa de Coinversión Social, México*.

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/>

Secretaría de Participación Ciudadana de Querétaro (2023), Sistema de Participación Ciudadana. Recuperado de: <https://cepaciqueretarogob.mx/osc>

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.

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.

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>