

Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC
2015

Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC
2015

Rodrigo de León González

Ing. Héctor Jurado Sánchez
Prólogo



Segunda edición: Fechac, 2015

D.R. © 2013, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
Prolongación Teófilo Borunda #10820, Col. Labor de Terrazas
Chihuahua, Chih. México. C.P. 31223

Texto © Rodrigo de León González

ISBN: 978-607-8237-18-0

Impreso en México
Prohibida su reproducción por cualquier medio
mecánico o electrónico sin la autorización escrita
del editor o titular de los derechos.

9	Presentación	Fundación comunitaria de vanguardia
11	Prólogo	La fórmula del exitoso Modelo de responsabilidad compartida
15	1. Introducción	Un camino con dificultades estructurales, pero victorias trascendentes
19	2. Chihuahua y su contexto	
	Profundizando acerca del desarrollo económico	
	Población y empleo	
	Inseguridad	
	Salud y educación	
	Atractivos naturales y sequías	
	Hacia el futuro	
51	3. La dinámica del espejo:	
	El Fideicomiso y la Fundación	
	El Fideicomiso	
	Estructura de gobierno	
	Objetivos del Fideicomiso	
	La Fundación	
	Estructura de Fechac	
83	4. Una visión estratégica y de responsabilidad social	
	Visión 2025	
	Filantropía estratégica	
	Responsabilidad Social Empresarial	
	El rol de la responsabilidad social en el modelo de cooperación intersectorial	
99	5. Fortaleza institucional y transparencia	
	Las piedras angulares de la institucionalidad	

Índice

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	
Certificación ISO	
111 6. Proyectos que transforman vidas	
Proyectos por sector	
Programas propios	
Educación	
Salud	
Desarrollo de capital social	
Resumen de resultados	
139 7. Por cada reconocimiento, un nuevo reto	
Reconocimientos	
Pasado y futuro de Fechac: los retos por venir	
Inspirar y trascender	
Evolucionar y seguir un paso adelante	
Prever y nunca olvidar los riesgos	
153 8. Fuentes consultadas	
161 Anexo I	
177 Anexo II	
Manuales de operación	
Sistemas y manuales de administración de proyectos	
Sistema de Administración de Documentos, Acuerdos y Proyectos (SADAP)	
Manual operativo	
Manuales de los órganos de gobierno	
189 Anexo III	
Políticas y procedimientos	
199 Anexo IV	
Vinculación intersectorial	

Presentación



Rodrigo de León González

Director y Profesor del área académica
de Entorno Político y Social del IPADE.

FECHAC
2015

Este libro describe la forma en que los empresarios chihuahuenses dieron vida a un nuevo modelo de responsabilidad social compartida, modelo que ha construido una historia de éxito basada en el trabajo de una iniciativa social cuyo impacto quizá no se dimensionó en un principio, pero que hoy, más de 20 años después, es una herencia innegable.

Algunos de estos empresarios son egresados de los primeros programas del IPADE en Chihuahua, en cuyas aulas se gestaría o fortalecería la conciencia social que posteriormente ayudó a unir al sector, primero ante un desastre natural y después ante las necesidades habituales de su estado.

La vinculación con estos egresados que forman parte de Fechac, nos ha permitido a través de los años dar seguimiento a la evolución de la institución, contando en nuestros programas con diversos protagonistas de un caso de estudio que hoy se convierte en este libro; un caso que por más de una década ha sido impartido a lo largo y ancho de la República en los programas del IPADE, generando admiración pero, sobre todo, inspirando a empresarios de otras regiones a fundar sus propias organizaciones sociales enlazadas por el común denominador de impactar positivamente en la sociedad.

Mi reconocimiento a estos empresarios chihuahuenses que han sido ejemplo para el sector privado en México y a los que les guardo gran aprecio.

Prólogo



Ing. Héctor Jurado Sánchez
Presidente del Consejo Directivo
de Fechac (2014-2016).

FECHAC
2015

Los originarios del estado grande de la República Mexicana, vivimos en muchos sentidos al límite. Chihuahua se ubica en el extremo norte del país y cuenta con un territorio extenso, un clima que se debate entre lo cálido del verano y lo gélido del invierno, y una gran diversidad de ecosistemas que abarcan desiertos, bosques y sierras.

Somos los vecinos de una de las naciones con mayor desarrollo en el mundo y estamos más cercanos a sus usos y costumbres que a los de nuestros compatriotas en el centro y sur del país, con la rica y variada cultura mestiza, llena de colorido, sabores y tradiciones.

En la aridez de nuestra tierra, sólo es posible salir adelante por medio de un esfuerzo arduo y permanente. El entorno nos obliga a despertar el ingenio para hacer florecer la tierra y administrar con mesura el producto de nuestro empeño.

De acuerdo con información del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en Chihuahua tenemos los más altos índices de crecimiento en algunas ciudades, pero los más bajos en otras, situación que nos ubica como una de las entidades con mayor desigualdad en México.

Así es Chihuahua y así es su gente: comprometida, trabajadora, innovadora y con una forzada visión de futuro, pues sólo así se puede prosperar en una región que vive períodos intermitentes de sequía, seguidos por intensas crisis ocasionadas por fuertes aguaceros.

Los chihuahuenses hemos trabajado en la escasez y alcanzado cierto grado de prosperidad. Esto, en el escenario mexicano, nos hace ver como una región que no requiere de la urgente solidaridad ni del apoyo de instancias que trabajan pro del desarrollo, aunque así sea el caso.

Los programas para combatir la pobreza y la marginación, normalmente se concentran en el centro y sur de la República, por lo que hemos debido buscar opciones que nos permitan “autogenerar” recursos para lograr mejores oportunidades de vida.

Una crisis ocasionada por una tromba en 1990 dio origen a una iniciativa así, ideada por los empresarios chihuahuenses, y respaldada tanto por Gobierno del Estado como por el Congreso local. Ante las enormes pérdidas materiales y humanas sufridas por cientos de familias en la capital del estado, el empresariado solicitó la “auto-imposición” de una contribución extraordinaria, recaudada a través de los sistemas gubernamentales, la cual fue depositada en las cuentas de un Fideicomiso dirigido por los líderes empresariales de la entidad.

Sí. Los empresarios pedimos pagar un “impuesto” adicional y también solicitamos que nos permitieran trabajar de forma voluntaria, sin recibir un salario o compensación monetaria, para administrar el recurso y ayudar a los más vulnerables. Sin saberlo, o quizá con alguna noción primaria, empezamos a aplicar una estrategia de responsabilidad social con la conciencia de que el bienestar de uno está ligado al bienestar de todos.

Esta iniciativa tomó forma y se consolidó en lo que hoy

es la Fundación del Empresariado Chihuahuense, Asociación Civil (Fechac). A través de ella, hemos alcanzado muchos éxitos y vivido algunos fracasos. Hemos aprendido con el tiempo a generar acciones colaborativas, sumando esfuerzos de muchos, para generar soluciones integrales a problemas sociales complejos y extensos, que superan la capacidad de cualquier institución en lo particular, pero que son posibles de resolver cuando sumamos recursos y voluntades.

Aunque hoy tengo la fortuna de encontrarme al frente de esta gran institución, me preceden cientos de hombres y mujeres que han contribuido con sus ideas, su talento y su trabajo para formar una mejor comunidad, lo cual trasciende en los más de 3 700 proyectos desarrollados hasta hoy. Esta es la historia de cada uno de ellos, así como un sencillo reconocimiento al legado que han dejado en los últimos 25 años para las futuras generaciones.

Esta historia de pasión por el bien común y de unión universal de esfuerzos, merece ser contada. Por ello, agradezco enormemente a IPADE; especialmente, a Rodrigo De León, por el gran interés y empeño que ha dedicado a este libro, esperando que la historia de Fechac tenga eco y lleve a otros empresarios, servidores públicos, políticos y ciudadanos en lo individual las ideas, el empuje y el valor para trabajar en hacer de este mundo un mejor lugar para vivir.

Introducción

FECHAC
2015

Frecuentemente confundimos hacer política con ser político, o espacio público con sector público, de modo que asumimos que sólo los partidos políticos y gobernantes hacen política en dicho espacio.

Sin embargo, algunas veces tenemos la fortuna de encontrar organizaciones que nos demuestran que todos somos políticos y que el entorno en el que convivimos es, generalmente, un espacio público. Nos recuerdan que la esfera pública es un lugar en el que todos tenemos derecho de permanecer, pero también que nos invita a participar y, en ocasiones, nos responsabiliza a hacerlo. Como explicaba el sociólogo, Jürgen Habermas, los ciudadanos actúan en la esfera pública cuando se ocupan de los temas de interés general. En este libro, hablaremos de una organización que no sólo nos recuerda esta dinámica social, sino que mediante las acciones de personas comprometidas, nos demuestra desde hace más de 20 años la diferencia entre ser ciudadanos y habitantes de una ciudad. Esta institución es la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. (Fechac).

Para iniciar, no podemos omitir que ésta es una organización que nace desde el corazón de un sector empresarial muy exitoso y dinámico, en un estado con una de las fronteras más importantes del país y en una de las capitales más paradigmáticas de la historia de México. Una Fundación, que antes de llegar a conformarse como A.C., por medio de la concertación del empresariado chihuahuense, se atrevió a solicitar un nuevo impuesto para apoyar a los sectores más desprotegidos. Una Fundación que hoy día, prácticamente impacta y ayuda a la profesionalización de todas las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) y que es reconocida nacional e internacionalmente por su modelo de operación,

sus programas, profesionalismo y resultados. Una institución que es posible, sea la Fundación más exitosa de todo el país.

En este libro analizaremos el Modelo de Responsabilidad Social Compartida de Fechac, el cual marca una innovadora y prometedora asociación entre el gobierno, los empresarios y la sociedad civil organizada. Además, se expone el contexto que motivó la iniciativa social de los ciudadanos chihuahuenses a partir de 1990, así como todo el proceso que se vivió para lograr la institucionalización y el fortalecimiento de la organización. Por otro lado, veremos la transición hacia una filantropía estratégica y la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial que permite a esta organización generar miles de proyectos de alto valor agregado, en los que también podremos profundizar. Finalmente, tendremos oportunidad de evaluar los resultados que esta organización ha logrado, así como los retos futuros que enfrentará para poder continuar transformando vidas.

En resumen, podremos estudiar la filosofía, objetivos y evolución de una Fundación que debe considerarse paradigma o figura aspiracional en el sector de la sociedad civil organizada, siempre mostrando humildad en sus líderes y representantes, y obteniendo reconocimientos formales e informales de la propia sociedad. En un entorno en el que muchas OSC han realizado grandes esfuerzos para beneficiar a la comunidad mexicana, pero que paralelamente han carecido de la profesionalización adecuada, truncando en numerosas ocasiones su objeto social, Fechac se presenta como un caso de éxito que se vuelve lectura obligada de todo aquel interesado en el sector.



Oficinas de Fechac en la ciudad de Chihuahua, un edificio verde que cuenta con certificación LEED.

Chihuahua y su contexto



FECHAC
2015

El Modelo de Cooperación Intersectorial de Fechac ha sido analizado en diversos casos de escuelas de negocios, foros y coloquios; sin embargo, a más de dos décadas de la primera recaudación promovida por el empresariado chihuahuense, no ha sido posible reproducir íntegramente el esquema; esto a pesar de que ha habido diversos intentos por diferentes estados, e incluso han surgido organizaciones similares en Sonora, Jalisco, Yucatán y México. La complicada reproducción de este esquema se debe a que presenta simplicidad en la teoría pero complejidad en la concertación, lo que convierte a la Fundación en un modelo que sólo se explica por la conjunción de diversos elementos que no se han reunido en otras regiones.

Seguramente algunos de los elementos diferenciales han sido las características propias de la geografía, demografía y dinámica económico-social distintiva del estado, razón por la que comenzaremos compartiendo datos que permitirán comprender el contexto en el que nació Fechac.

Para comenzar, es importante destacar que Chihuahua es el estado más extenso de la República Mexicana con 247 455 km², que representan 12% del territorio nacional.¹

¹ Secretaría de Relaciones Exteriores, disponible en: www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica

Geográficamente tiene una extensión territorial similar a la extinta República Federal de Alemania , lo cual ya constituye una complejidad natural respecto a la distribución de la población. En este sentido, la entidad cuenta con 3.4 millones de habitantes, de los cuales el 84.5% vive en el sistema urbano. Más de la mitad de ellos, son residentes de Ciudad Juárez y Chihuahua capital. Por su parte, el menor porcentaje de la población se asienta en urbes más pequeñas, pueblos y comunidades rurales.

Chihuahua cuenta con dos ciudades de entre las quince más pobladas del país: Juárez se ubica en la sexta posición con 1.3 millones de habitantes, sólo por detrás de zonas metropolitanas como la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Tijuana. La ciudad de Chihuahua ocupa la doceava posición con 819 500 habitantes. Respecto a este tema, destaca que esta entidad federativa se encuentra en el lugar número 11, a nivel nacional.²

El estado tiene un Producto Interno Bruto (PIB) de \$ 388 421 millones de pesos (2008), similar al de países como Paraguay³, y contribuye con cerca del 3% del PIB nacional. Esto lo sitúa como la doceava economía estatal⁴, encontrándose en los primeros lugares el Distrito Federal con una contribución nacional del 16.7%, el Estado de México con 9.4%, Nuevo León con 7.1% y Jalisco con 6.4%⁵.

En el cuadro 1 se incluye el tercer trimestre de 2014 del PIB del estado y su comparativo nacional, con el objetivo de mostrar su distribución por sectores.

² Centro de Información Económica y Social (CIES) e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Censo General de Población y Vivienda 2010, disponible en: www.inegi.gob.mx.

³ Secretaría de Economía y Centro de Información Económica y Social (CIES), Pronuario estadístico, marzo de 2015, disponible en: www.chihuahua.gob.mx/cies.

⁴ Idem.

⁵ INEGI, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2013, disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2014/diciembre/comunica2.pdf>.

Cuadro I Producto Interno Bruto 2014 por principales sectores de actividad.

(Millones de pesos base, 2008).

FECHAC
2015

Sector	Nacional	Proporción	Chihuahua	Proporción	Participación	I/ lugar
Industria de Transformación	\$ 2 319 522	17.3 %	\$ 82 590	21.3 %	3.6 %	9°
Comercio	\$ 2 139 017	16.0 %	\$ 58 605	15.1 %	2.7 %	13°
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	\$ 357 477	2.7 %	\$ 28 307	7.3 %	7.9 %	5°
Construcción	\$ 1 024 846	7.7 %	\$ 30 595	7.9 %	3.0 %	11°
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	\$ 288 287	2.2 %	\$ 5 562	1.4 %	1.9 %	16°
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	\$ 317 148	2.4 %	\$ 13 793	3.6 %	4.3 %	7°
Minería	\$ 1 006 730	7.5 %	\$ 10 494	2.7 %	1.0 %	10°
Resto de los sectores*	\$ 5 919 699	44.3 %	\$ 158 476	40.8 %	2.7 %	-
Total millones de pesos a precios constantes de 2003	\$ 13 372 727	100.0 %	\$ 388 421	100 %	2.9 %	12°
Total PIB nominal a pesos corrientes	\$ 16 197 806		\$ 449 364		2.80 %	13°

* Incluye servicios financieros, salud, educativos, inmobiliarios, de apoyo a los negocios, gobierno, transporte e información en medios masivos.

Cifras expresadas en millones de pesos de 2003 = pesos constantes.

p/ Cifras estimadas basadas en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE) del tercer trimestre de 2014.

Fuente: CIES con base en datos del IMSS

El estado ocupa la decimonovena posición del Índice de Competitividad Estatal 2014⁶, bajando un lugar del publicado en 2012; sin embargo, en algunas categorías se sitúa muy por arriba de la calificación promedio del país. Por ejemplo, es la mejor entidad en México con relación al concepto “Aprovechamiento de las relaciones internacionales”. En la categoría “Gobiernos eficientes y eficaces”, Chihuahua tiene el ranking n° 7, y en “Sistema político estable y funcional”, tiene el n° 11. Por otro lado, se destaca el PIB per cápita de \$ 122 174 y el valor de las exportaciones sobre el PIB de 137%, siendo éste último el nivel más alto de todo el país, ante un promedio nacional de 29%.⁷ La única entidad federativa que también tiene exportaciones con valor superior a su PIB total es Baja California, con un porcentaje de 101%.

Asimismo, se mantiene como una de las cuatro entidades que más Inversión Extranjera Directa (IED) ha recibido en los últimos 12 años. En 2014 acumulaba inversiones por 1 151.7 millones de dólares, representando 5.1% del total recibido en México.⁸ El principal origen de los recursos que vienen del exterior, es Estados Unidos, aunque en la entidad también hay inversiones de Alemania, Argentina, Australia, Barbados, Canadá, China, Costa Rica, Francia, Honduras, Hong Kong, Islas Vírgenes, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Panamá, Reino Unido, República Democrática de Corea, Samoa, Singapur, Suecia, Taiwán, Uruguay y Zaire.⁹ En el cuadro 2 se puede revisar a detalle el comportamiento de la IED en los últimos años.

⁶ Instituto Mexicano para la Competitividad, Índice de Competitividad Estatal 2014, noviembre de 2014, disponible en: http://imco.org.mx/indices/documentos/2014_ICE_Libro_Las_reformas_y_los_estados.pdf.

⁷ Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), Análisis de competitividad 2012.

⁸ ProMéxico, Chihuahua: Mapa de Inversión en México, 2015, disponible en: http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_CHIHUAHUA_vf.pdf.

⁹ Alfredo Mena, Mantiene el estado atracción extranjera, en Norte Digital, disponible en: <http://www.nortedigital.mx/article.php?id=16112>.

Cuadro 2 Inversión Extranjera Directa por sector de actividad en el estado de Chihuahua.
Comparativo 2011-2014 (cifras en millones de dólares).

Sectores	2011	2012	2013	2014
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0.44	0.72	0.21	0.11
Minería	152.68	-152.53	55.80	89.25
Construcción	0.0	0.0	0.0	0.0
Industrias manufactureras	794.67	894.82	1590.55	1007.78
Comercio	5.31	-5.99	14.61	6.56
Transportes, correos y almacenamiento	0.00	0.00	271.31	5.72
Información en medios masivos	21.50	5.61	5.07	1.16
Servicios financieros y de seguros	0.00	0.00	0.00	27.58
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	-8.98	0.52	7.48	5.10
Servicios profesionales, científicos y técnicos	11.21	0.07	0.70	-5.07
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	0.01	0.98	1.24	12.21
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	0.00	1.00	0.03	0.25
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	0.02	0.08	0.98	1.01
Total	976.86	745.27	1948.35	1151.66

Fuente: Secretaría de Economía, Estadística Oficial de los Flujos de IED Hacia México, recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>.

De este modo nos damos cuenta que Chihuahua tiene un desarrollo y liderazgo territorial, económico y demográfico importante que lo sitúa como uno de los estados punteros y más dinámicos de nuestro país. No obstante, es una realidad que también presenta grandes contrastes. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano en México 2015 (con datos hasta 2012), editado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, durante el 2008 el estado de Chihuahua bajó del lugar número 15 al 25, aunque en el 2012 cambió a la posición 19. Esto seguramente se relaciona en gran medida con la crisis de inseguridad que trajo como consecuencia el cierre de empresas y la reducción en el número de empleadores en la entidad, de 38 mil a 29 mil en un año (2008), mostrando una lenta recuperación y superando apenas los 31 mil para finales de 2012.¹⁰

En el cuadro 3 se muestra la posición de cada entidad federativa y las modificaciones relativas durante el periodo 2008-2012. Es importante mencionar que Chihuahua fue el estado con mayores cambios a lo largo de este ciclo; mientras que el Distrito Federal se mantuvo en la primera posición y Chiapas en la última.

Profundizando acerca del desarrollo económico

Como se ha mencionado, Chihuahua es un estado calificado a nivel nacional como uno de los más prósperos. Entrando al detalle del análisis económico, cuenta con 12 315 km de grandes carreteras que conectan gran parte de las ciudades, 2 654 km en vías férreas, dos aeropuertos internacionales en Ciudad Juárez y Chihuahua capital, así como numerosas pistas

¹⁰ PNUD, Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015, disponible en: http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/PNUD_boletinIDH.pdf.

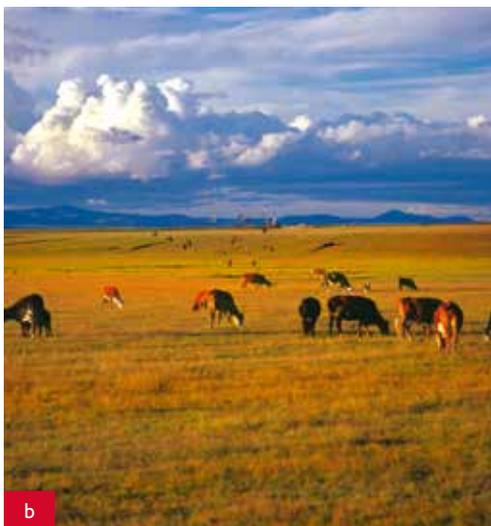
Cuadro 3 Posición de cada entidad federativa respecto al Índice de Desarrollo Humano en México 2015.

Entidad federativa	Índice de desarrollo humano (IDH)			Cambio en la posición (2008-2012)
	2008	2009	2009	
Aguascalientes	10	8	9	1
Baja California	8	7	8	0
Baja California Sur	2	3	4	-2
Campeche	18	17	15	3
Coahuila	6	5	5	1
Colima	5	6	6	-1
Chiapas	32	32	32	0
Chihuahua	15	25	19	-4
Distrito Federal	1	1	1	0
Durango	21	20	21	0
Guanajuato	26	24	26	0
Guerrero	31	30	31	0
Hidalgo	24	21	24	0
Jalisco	14	13	13	1
Estado de México	16	16	16	0
Michoacán	29	29	29	0
Morelos	13	14	14	-1
Nayarit	17	15	20	-3
Nuevo León	3	2	2	1
Oaxaca	30	31	30	0
Puebla	28	26	27	1
Querétaro	11	11	7	4
Quintana Roo	12	12	12	0
San Luis Potosí	23	23	23	0
Sinaloa	7	9	11	-4
Sonora	4	4	3	1
Tabasco	19	18	17	2
Tamaulipas	9	10	10	-1
Tlaxcala	22	22	22	0
Veracruz	27	28	28	-1
Yucatán	20	19	18	2
Zacatecas	25	27	25	0

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas en México 2015.



a



b

Agricultura y ganadería

de aterrizaje que se concentran en su mayor parte dentro de la Sierra Tarahumara, con manejo de tráfico internacional y nacional que le permite una gran entrada de capital extranjero por turismo.

En cuanto a servicios energéticos, cuenta con nueve plantas generadoras de energía eléctrica y una red de distribución de combustible mediante gasoductos y poliductos; ahora, respecto a los principales sectores laborales, destacan la industria manufacturera con 28% de la ocupación, servicios con el 25%, comercio con 17% y las actividades agropecuarias con 10%¹¹.

La economía del estado de Chihuahua se basa en distintos sectores económicos. La extensión y relieve del territorio estatal propicia la caracterización de numerosos microclimas y, en consecuencia, la

a. En Chihuahua se producen más de 30 variedades de manzana, una de las cosechas más importantes en el estado.

b. El estado cuenta con grandes extensiones de pastizales con que se alimentan los animales. Su carne, es famosa en el mundo.

¹¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, Información laboral: Abril, 2015, disponible en: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.p df](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf).

cobertura de una vegetación muy variable y diversificada.

La agricultura chihuahuense sobresale en la producción de avena, papa y trigo. Entre las cosechas más importantes de riego, están las de trigo, algodón, maíz, sorgo, cacahuete, soya, alfalfa, chile verde y avena. Es el primer lugar nacional en la producción de nuez, manzana de la cual se producen más de 30 variedades, avena forrajera y cebolla¹². La sandía y el melón también representan una parte significativa de la producción.

Por otra parte, la carne chihuahuense es famosa en todo el país. Esta fama se ha logrado gracias a las extensiones de pastizales y matorrales con que se alimentan los animales. Asimismo, la producción de leche es importante ya que con ella se elaboran varios tipos de queso. También se crían puercos, cabras y carneros, aunque su producción principal es la de vacunos.

La producción minera también es una fuente importante de recursos, pues Chihuahua contribuye con el 13.2% del valor total nacional en el sector minería¹³. En esta entidad hay más de 60 mineras canadienses que generan empleos, y a su vez, atraen inversiones a la región. Durante el periodo que comprende el 2010 al 2012, el valor de la producción ascendió de 23 mil millones de pesos a 34 mil millones de pesos.

Históricamente, la minería es pilar en la economía estatal, como actividad fundadora de importantes centros de población: en la actualidad es un motor que apoya el desarrollo industrial del estado. La variación en los precios internacionales de los metales es un factor fundamental para el incremento o disminución de la actividad minera. Actualmente, destacan importantes minas que se ubican dentro de los distritos mineros de Guadalupe y Calvo, Santa Eulalia, Naica, Santa Bárbara,

¹² INEGI, Indicadores económicos de Chihuahua 2010.

¹³ Servicio Geológico Mexicano (SGM), Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010, disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>; Servicio Geológico Mexicano (SGM), Statistical Yearbook of Mexican Mining 2013, disponible en: http://www.sgm.gob.mx/productos/pdf/ChapterI_2013.pdf.



La minería ha sido pilar en la economía del estado de Chihuahua, como actividad fundadora de importantes centros de población.

Bismark, Cusihuirachi, Chínipas, Guazapares, Villa Matamoros, Parral, La Perla, Urique, Ocampo, Plomosas, San Francisco del Oro, Moris, Sabinal y Dolores¹⁴. Hoy día se encuentran en preparación las minas de Concheño y la zona de óxidos en San Francisco del Oro.

Para los minerales no metálicos, se tienen importantes zonas distribuidas en la zona centro-oriente y norte del estado, pues en ellas se realiza la explotación de

cuarzo, perlita, yeso, arcilla, caliza, caolín, sal, mármol y agregados pétreos; éstas han sido impulsadas principalmente por la industria de la construcción, del cemento y la cerámica.

Por ejemplo, la Compañía Minera Dolores es una empresa subsidiaria de la minera canadiense Minefinders que ha invertido cerca de 250 millones de dólares en el municipio de Madera, donde extraerá oro y plata durante 15 años. Al amparo de esta mina

¹⁴ Servicio Geológico Mexicano (SGM) con datos del Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010, disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>

se han conformado empresas de los pobladores y ejidatarios que prestan diversos servicios. Gracias a estas inversiones, Chihuahua se consolida como el tercer productor más importante de oro del país con 17.4% del total¹⁵; así mismo, se coloca en el segundo lugar en producción de plata y plomo con 17% y 25.3% del total, respectivamente;

El desarrollo industrial, por otra parte, está basado en seis

agrupamientos que generan más de 300 mil empleos en 406 plantas establecidas en el estado. En este sentido, se destaca que la industria manufacturera reporta 8 817 unidades económicas en esta entidad, entre las que se encuentran: plantas para la fabricación de estructuras mecánicas, tanques y calderas; fabricación, reparación o ensamble de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos, así como



Desarrollo industrial

Chihuahua se ha consolidado como el polo de desarrollo más importante de la industria aeroespacial en el país, empleando 20% del personal de este sector en México.

¹⁵ INEGI, Estadística de la Industria Minerometalúrgica: Cifras durante diciembre de 2014, http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/ind_miner/ni-im.pdf

tortillerías, herrerías e imprentas en diseminados de barrios y localidades¹⁶.

Por su parte, la industria maquiladora reporta un total de 477 plantas, número que representa el 10% de las que existen en todo México. Con esto, se logra dar empleo a 316 633 chihuahuenses. Esta cifra es el 14% de los empleos que generan maquiladoras del país¹⁷.

A continuación, en el cuadro 4 se muestra un compendio de indicadores económicos que pueden servir para comprender globalmente al estado¹⁸.

Finalmente, es importante destacar que según el INEGI, 32.8% del PIB estatal corresponde al sector comercial, restaurantes y hoteles; esto en parte, como hemos mencionado, a que 84% de la población reside en zonas urbanas y, a que la capital y Ciudad Juárez, concentran casi la totalidad de oferta de servicios turísticos de negocios. También se destaca que el turismo de negocios deja una derrama económica aproximada de 9 265 millones de pesos en 2014, por los ramos aeroespacial, automotriz, comercial, así como por el desarrollo de tecnologías de la información, agroindustria y biotecnología¹⁹. El estado dispone de 724 hoteles con 21 652 habitaciones, 2 036 restaurantes de comida típica e internacional, 244 agencias de viajes, 174 salas de cine, 49 centros y unidades deportivas, y varios centros comerciales, entre otras actividades turísticas.²⁰ La figura 1 muestra la derrama económica del sector turismo.

Población y empleo

¹⁶ INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

¹⁷ Prontuario estadístico.

¹⁸ Las cifras pueden tener ligeras variaciones, resultado del uso de diversas fuentes y la fecha de la medición, aunque éstas son prácticamente imperceptibles y no presentan cambios esenciales.

¹⁹ Prontuario estadístico.

²⁰ DATATUR, Inventario Turístico 2013, Prontuario estadístico, disponible en: <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>.

Cuadro 4 Datos generales y posición del estado de Chihuahua.

Indicador	Periodo	Unidades	Nacional	Chihuahua	Porcentaje nacional	Posición nacional	Primeros lugares
Indicadores macroeconomicos	III trim. 2014						
Producto Interno Bruto		Millones de Pesos de 2008	\$ 13,372,727	\$ 388,421	3 %	12°	D.F., Edo. de México y N.L.
Producto Interno Bruto		Millones de Pesos Corrientes	\$ 16,197,806	\$ 449,364	3 %	13°	D.F., Edo. de México y N.L.
PIB per cápita		Pesos Corrientes	\$ 135,063	\$ 122,174	n.a.	15°	Campeche, D.F. y N.L.
PIB per cápita		Dólares	\$ 10,294	\$ 9,312	n.a.	15°	Campeche, D.F. y N.L.
Población (ENOE)	IV trim. 2014	Personas	120,205,174	3,687,366	3 %	11°	México, D.F. y Veracruz
Pea		Personas	52,108,400	1,593,911	3 %	13°	México, D.F. y Jalisco
Empleo Total INEGI		Personal ocupado	49,823,798	1,526,039	3%	11°	México, D.F. y Jalisco
Empleo IMSS	Feb 2015	Asegurados	17,221,321	763,243	4 %	6°	D.F., N.L. Méx. Gto. y Jalisco
Comercio internacional	A Jun 2014						
Exportaciones		Millones de dólares	\$ 169,693	\$ 25,117	15 %	1°	Chihuahua., B.C. y Coah.
Importaciones		Millones de dólares	\$ 192,928	\$ 19,860	10 %	n.d.	D.F., Chihuahua y Jalisco
Inversión	IV trim. 2014						
IED		Millones de dólares	\$ 22,568	\$ 1,152	5 %	4°	D.F., N.L. y Dgo.
IED manufactura		Millones de dólares	\$ 12,870	\$ 1,008	8 %		
Industria	A Oct 2014						
Producción manufacturera		Millones de dólares	\$ 415,678	\$ 5,751	1 %	18°	México, N.L. y Coah.
Immex	A Dic 2014						
Empleos		Empleos	2,242,865	316,633	14 %	1°	Chihuahua, N.L. y B.C.
Establecimientos		Establecimientos	5020	477	10 %	3°	B.C., N.L. y Chihuahua
Valor agregado*		Millones de dólares	\$ 120,255	\$ 7,215	6 %	5°	N.L., Méx. y Coah.
Ingresos provenientes por maquila		Millones de dólares	\$ 28,455	\$ 6,531	23 %	1°	Chihuahua, Tamaulipas y B.C.

Indicador	Periodo	Unidades	Nacional	Chihuahua	Porcentaje nacional	Posición nacional	Primeros lugares
Minería	A Nov 2014						
Oro		Kilogramos	118,206	22,503	19.0 %	3°	Zacatecas, Chih. y Sonora.
Plata		Kilogramos	5,731,224	1,002,747	17.5 %	2°	Zacatecas, Chih. y Dgo.
Plomo		Tonelados	249,164	59,844	24.0 %	2°	Zacatecas, Chih. y Dgo.
Cobre		Tonelados	514,186	16,430	3.2 %	4°	Son., Zacatecas, SLP y Chih.
Zinc		Tonelados	674,747	137,596	20.4 %	2°	Zacatecas Chih., y Dgo.
Agricultura	2013						
Cereza		Toneladas	62	62	100 %	1°	Chihuahua.
Papa (Semilla)		Toneladas	14,527	13,280	91 %	1°	Chihuahua, Sonora y Méx.
Manzana		Toneladas	858,608	684,670	80 %	1°	Chihuahua, Dgo. y Coah.
Algodón Hueso		Toneladas	587,337	418,660	71 %	1°	Chihuahua, BC y Coah.
Trigo Forrajero Verde		Toneladas	88,175	57,678	65 %	1°	Chihuahua, BC y Coah.
Avena Grano		Toneladas	91,049	57,228	63 %	1°	México, Chih., y Zacatecas
Nuez		Toneladas	106,945	64,207	60 %	1°	Son, Chihuahua, y Coahuila
Maíz Amarillo		Toneladas	2,230,190	1,192,896	53 %	1°	
Avena Forrajera		Toneladas	11,167,979	4,001,931	36 %	1°	Chihuahua, Dgo. y Méx.
Cacahuete		Toneladas	99,849	23,256	23 %	2°	Sin., Chih. y Chiapas
Chile Verde		Toneladas	2,294,400	529,052	23 %	2°	Sin., Chih. y Zacatecas
Alfalfa verde		Toneladas	31,270,060	6,397,195	20 %	1°	Chih., Hidalgo y Gto.
Cebolla		Toneladas	1,270,060	237,403	19 %	1°	Chih., Zacatecas y BC
Sorgo Forrajero Verde		Toneladas	4,785,67	637,393	13 %	3°	Coah, Dgo., y Chihuahua
Durazno		Toneladas	161,268	19,317	12 %	3°	Michoacán, Méx. y Chih.
Ganadería (Producción)	2013						
Bovino Carne		Toneladas	1,806,758	74,908	4 %	9°	Ver., Jalisco y Chiapas
Bovino en pie		Toneladas	3,405,841	144,803	4 %	7°	Ver., Jalisco y Chiapas
Producción de leche		Miles de Litros	10,965,632	980,757	9 %	4°	Jalisco, Coah. y Dgo.

*El valor agregado considera las remuneraciones pagadas, los insumos nacionales y el consumo de bienes y servicios.

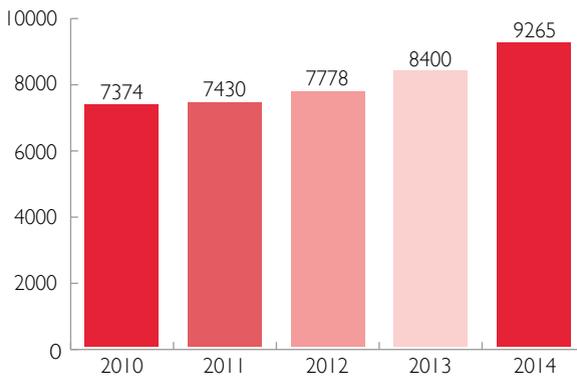
1/Para calcular el PIB per cápita en dólares se tomó el tipo de cambio promedio 2012, 13.123

Fuente: CIES con base en datos de Sagarpa, INEGI e IMSS.



Vista aérea de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Figura I Derrama económica del sector turismo en el estado.
2010-2014 (cifras expresadas en millones de pesos).



Fuente: Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (Datatur), con base en información generada a través del Programa de Monitoreo de la Ocupación en Servicios Turísticos de Hospedaje; Secretaría de Economía, Dirección de Turismo.

Los primeros habitantes de Chihuahua pertenecían a diferentes grupos indígenas nómadas y seminómadas como son tepehuanes, tarahumaras, guarijíos, tobosos, pimas, jumiles, salineros, conchos, sumas-jumanos, chinarras, chisos, tapacolmes, entre otros. Que, a diferencia de los pobladores

del sur de la Nueva España, ofrecieron violenta resistencia ante el avance de los europeos, que buscaban ocupar estos territorios para obtener riquezas, despojándolos además de sus formas de organización, cultura y religión.

En la zona noroeste, actual



Población y empleo

Los tarahumaras habitan en la parte de la Sierra Madre Occidental que atraviesa el estado de Chihuahua y el suroeste de Durango y Sonora. Comparten este territorio con los tepehuanes, pimas, guarojios y mestizos.



De los grupos originarios de la región, el tarahumara es el más numeroso y habita un espacio más amplio que los demás por lo que a su territorio se le denomina Sierra Tarahumara.

municipio de Casas Grandes, están las ruinas arqueológicas de Paquimé y en el municipio de Madera existen varios lugares, entre los que se encuentra Cuarenta Casas, en la cueva del Garabato. Esta zona arqueológica, distribuida en una superficie de 50 hectáreas, se considera la más importante descubierta en el norte de la república. Se han explorado aproximadamente dos terceras partes encontrándose restos de edificios habitacionales que debieron ser de varios pisos y otros ceremoniales, con semejanza a las ruinas de las culturas desérticas Anasazi, Hohokam y Mogollón, en el

suroeste de los Estados Unidos. Se piensa que uno de los propósitos de la fundación de Cuarenta Casas fue para proteger rutas comerciales de Paquimé de vecinos hostiles.

Existen varias hipótesis sobre la identidad de los primeros pobladores de Paquimé, una de ellas señala este lugar como asiento de los aztecas en su peregrinar hacia el sur, sugiriendo que el Valle de Piedras Verdes cercano al poblado de Casas Grandes, es el famoso Valle de Aztlán. Entre los objetos de metal se encontraron dijes, que a la vez funcionan como cascabel, elaborados con gran semejanza a otros descubiertos en el

área mesoamericana y que cronológicamente se sitúan en el horizonte tolteca, que fue el de mayor desarrollo en lo que se refiere a metalurgia. El 5 de marzo de 1999, la Unesco declaró a Paquimé “Patrimonio de la Humanidad “ como parte del proyecto “Camino Real” que le presentó el Gobierno del Estado de Chihuahua.

Los pobladores más vulnerables de esta entidad son sus más de 90 mil indígenas, pues la mayoría de ellos son habitantes de pequeñas comunidades en las Sierra Tarahumara, al oeste del estado. Algunos de ellos emigran con sus familias a las ciudades donde luchan para enfrentar la problemática urbana. Muchas veces, permanecen sólo el tiempo suficiente para reunir algunos insumos para regresar a su hogar, pero en otros casos, se establecen de manera permanente, viviendo hacinados y sin los servicios elementales.

La población indígena representa 4.4% de la población total, habitando principalmente en los municipios de Guachochi, Guadalupe y Calvo, Jiménez, Chihuahua, Urique, Buenaventura, Balleza y Botopilas.²¹ Casi 70% de la población indígena no tiene acceso a los servicios de salud y sólo de 30 a 50% cuentan con los servicios de vivienda básicos (electricidad, agua y drenaje).²²

De la población indígena con edad mayor a los 5 años, el 80.2% habla español, mientras que 16.7% no lo hace. La lengua que predomina es la Tarahumara con 84.2%, le sigue el Tepehuán con 7.3% y el Náhuatl con 1.2%. Existe un analfabetismo de 35.4% en toda la población.²³

Otros segmentos de la población marginada son los habitantes de las zonas más desfavorecidas de Ciudad Juárez, donde carecen de los recursos para resistir a la drogadicción, violencia, prostitución y enfermedades varias; así como aquellos

²¹ PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano de los Pueblos Indígenas en México, 2010, disponible en: http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=161&Itemid=200019.

²² Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), *Indicadores y estadísticas 2005*, disponible en: www.cdi.gob.mx.

²³ *Idem.*

municipios rurales, ubicados en el suroeste del estado, que presentan un menor desarrollo.

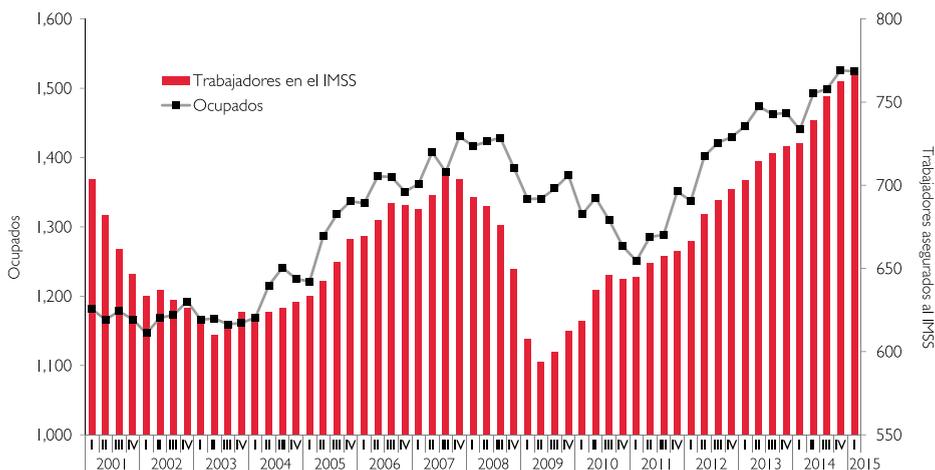
En el estado hay 910 198 viviendas particulares, de las cuales 94.3% disponen de agua entubada dentro o fuera de la vivienda; 92.8% tienen drenaje y 96.3% cuentan con energía eléctrica. Los hogares están conformados por personas que pueden o no ser familiares, que comparten la misma vivienda y se sostienen de gasto común. Veinticuatro por ciento tienen jefatura femenina y 76%

son dirigidos por un hombre²⁴. En el rubro cultural, 76% de la población de Chihuahua profesa la religión católica.

Actualmente, el 72.7% de la población total se encuentra en edad de trabajar (mayor de 15 años), de los cuales 59.5% (65% hombres y 35% mujeres) son económicamente activos dentro del rango de economía formal e informal. Setenta y seis por ciento es asalariado, 16% son trabajadores por cuenta propia, 4.2% son empleadores y 2.3% no reciben

²⁴ INEGI, *Mujeres y hombres en México 2011*.

Figura 2 Evolución de la ocupación y el empleo asegurado en el IMSS.
(Miles de personas).



Fuente: IMSS.

pago (trabajos becarios).²⁵ En este contexto es destacable que, como se puede ver a continuación, Chihuahua rebasa la cifra más alta de asegurados en el IMSS en la última década con más de 770 mil personas²⁶.

En los últimos cuatro años se crearon alrededor de 120 mil empleos, lo que representa la cifra más alta en quince años, y la tasa de desempleo se redujo de manera muy importante pasando de 8.7% en 2010 a 4.3% en el último trimestre de 2014.²⁷

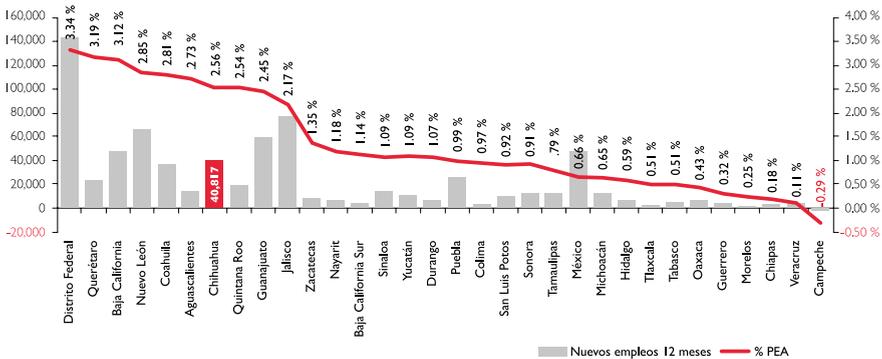
Con base en datos emitidos por el IMSS, al mes de febrero de 2015 podemos observar que se crearon 40 817 empleos en un año, alcanzando 9 914 empleos nuevos en los dos primeros meses de 2015 y un crecimiento de 2.6%,

²⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, *Información laboral*: Abril, 2015, disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf

²⁶ Idem.

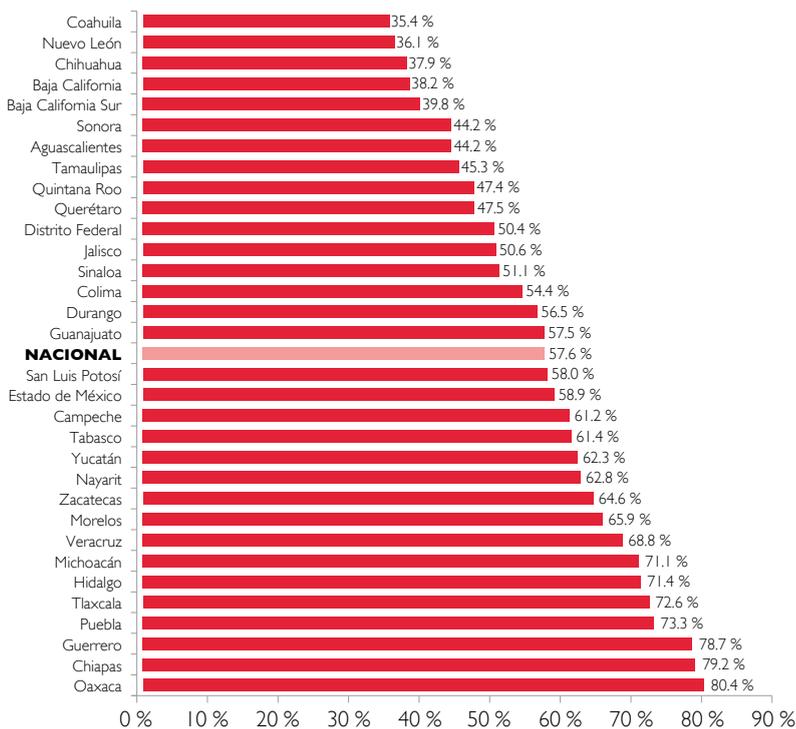
²⁷ *Pontuario estadístico*.

Figura 3 Empleos formales acumulados en el año por entidad federativa. (A abril de 2014).



Fuente: CIES con base en datos del IMSS.

Figura 4 Tasa de Informalidad Laboral.
(Primer trimestre de 2015).



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y SubSecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, Información laboral: *Junio, 2015*.

lo que posiciona al estado en el séptimo lugar en esta categoría²⁸. A continuación se adicionan gráficas de la creación de nuevos empleos y tasa de informalidad.

De este modo podemos visualizar la realidad de un estado económicamente pujante que está acostumbrado a vivir con la polarización social y económica entre sus distintas comunidades, así como las diferencias culturales propias del origen, el lenguaje y los usos y costumbres.

²⁸ Idem



Barranca de "La Sinforosa" en el municipio de Guachochi.

El estado de Chihuahua en los últimos años se ha visto enmarcado bajo el clima de la inseguridad, convirtiéndose en una de las entidades con mayor índice de delincuencia. Todo ello se debe en gran parte a su posición geográfica estratégica para diversos grupos delictivos. La presencia de traficantes de estupefacientes y los famosos “coyotes” -delincuentes que se dedican a “facilitar” el paso de decenas de indocumentados a los Estados Unidos- traen como consecuencia diversas actividades ilícitas (crimen organizado, violencia, prostitución, entre otras).

Sin embargo, de acuerdo con el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, el caso más relevante de reducción de los homicidios de las 50 ciudades más violentas del país es el de Ciudad Juárez en Chihuahua, urbe que durante tres años consecutivos (2008, 2009 y 2010) ocupó

el primer lugar mundial en asesinatos, pero que en 2011 pasó al segundo lugar; en 2012 al 19 y en 2014 obtuvo la posición 13²⁹. De acuerdo con esta fuente, mientras que en 2010 Juárez alcanzó una tasa de 229 homicidios dolosos por cada 100 mil habitantes, en 2014 fue de 28.9; una baja de casi 88%. Desafortunadamente para nuestro país, Acapulco pasaría a posicionarse en el primer lugar de este estudio con una tasa de 69.6 por cada 100 mil habitantes³⁰.

Por otra parte, a nivel estado, se registró una leve tendencia a la baja en los homicidios dolosos. En 2014, Chihuahua presentó la tercera tasa más alta, con 30.67 muertes por cada 100 mil habitantes; sin embargo, de 2011 a 2014, la disminución fue del 56%³¹, ya que durante el 2011 hubo 3 085 homicidios dolosos en el estado pero al cierre de 2014, se registraron 1 087. En particular, Ciudad Juárez

²⁹ La violencia en los municipios y en las entidades federativas de México (2014), Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, disponible en: <http://www.seguridadjusticiappaz.org.mx/biblioteca/prensa/summary/5-prensa/205-la-violencia-en-los-municipios-y-en-las-entidades-federativas-de-mexico-2014>.

³⁰ Idem.

³¹ Idem; Marguerite Cawley, “Guerrero y Chihuahua son ‘Zonas Calientes’ para los Homicidios en México en 2012,” InSight Crime, 1 de agosto de 2013, <http://es.insightcrime.org/noticias-del-dia/guerrero-y-chihuahua-son-puntos-calientes-de-mexico-en-2012>

reportó 389 homicidios en 2014 y la capital de Chihuahua 184 eventos. De acuerdo con esta fuente, la tasa anualizada de Juárez sería aún menor, reportándose 28.9 y la de Chihuahua de 21.2, por cada 100 mil habitantes³².

Por supuesto, estos datos muestran mejoría, sin embargo, la inseguridad aún sigue siendo motivo de gran preocupación. Otro problema en los últimos años, han sido los misteriosos asesinatos de mujeres jóvenes de rasgos mestizos (las denominadas “muertas de Juárez”). El número estimado de mujeres asesinadas entre 2001 y 2010 fue de 1 415, concentrándose 57% en Ciudad Juárez³³.

Se han presentado varias sentencias internacionales en contra de la República Mexicana por su inadecuada respuesta a la creciente violencia contra las mujeres. En 1998, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos emitió un informe que responsabilizaba a México por graves irregularidades y negligencias en general en las investigaciones estatales, incluyendo la identificación errónea de cadáveres, la imposibilidad de obtener pruebas periciales de la evidencia forense, fallas en la realización de autopsias u obtención de análisis de semen, además de fallas en los archivos de reportes escritos e incompetencia para llevar registros de la creciente ola de asesinatos de mujeres.

Entre el 27 y el 30 de abril de 2009, por ejemplo, se celebró un juicio en la Corte Interamericana de Derechos Humanos sentándose en el banquillo de los acusados a los Estados Unidos Mexicanos.³⁴ La sentencia responsabilizaba a México de la muerte de ocho mujeres por la falta de una investigación adecuada. Tanto la policía como funcionarios del

³² Observatorio Ciudadano, *Reporte Ejecutivo de Incidencia Delictiva*.

³³ Cámara de Diputados, “Boletín N 3304: Urge tipificar el delito de femicidio en Chihuahua: Comisión de Igualdad de Género,” 1 de abril de 2014, disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2014/Abril/01/3304-Urge-tipificar-el-delito-de-femicidio-en-Chihuahua-Comision-de-Igualdad-de-Genero>.

³⁴ Silvia Taúles, *El gobierno mexicano, condenado por ‘femicidio’ en Ciudad Juárez*, en El Mundo.

gobierno han sido acusados de responder con indiferencia a los feminicidios, así como de exhibir altos grados de tolerancia ante los crímenes, realizar investigaciones inadecuadas y negligentes, proporcionar respuestas ineficaces y no prevenir ni proteger a las mujeres de la violencia³⁵.

De este modo se reitera que los avances en seguridad que fueron posibles por la colaboración de los tres órdenes de gobierno y la participación de la sociedad, impactaron de manera positiva a diversos sectores, pero aún hay mucho por hacer. Se considera que se trata de una faceta primordialmente vinculada con las características geo-económicas que, como se dice coloquialmente, colocan al estado simultáneamente cerca de “Dios y del diablo”, y que indudablemente, es otro elemento muy particular de Chihuahua.

Salud y educación

La población del estado que cuenta con derecho a los servicios de salud suma 2 489 301, mientras que aquellos que no cuentan con servicios de salud son 798 970, cifra que representa 23.5% del total de la población³⁶. En publicaciones de 2004, en Chihuahua se contaba con 98 médicos y 46 consultorios por cada 100 mil habitantes, lo cual colocaba al estado en el lugar 24 a nivel nacional. Para 2009, ya eran 113 médicos y 54 consultorios por cada 100 mil habitantes³⁷; e 2010, aunque en otra categoría no comparable, aumentó el número de

³⁵ Marta Arroyo, *El Estado mexicano, en el banquillo por las matanzas de Ciudad Juárez*, en El Mundo.

³⁶ Sistema para la Consulta de Información Censal (Scince), disponible en: www.gaia.inegi.org.mx.

³⁷ INEGI, *Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2011* (AEPEF), disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2010/Aepef2011.pdf.

³⁸ *Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014* (AEPEF), disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2014/70282506398_6.pdf.



unidades médicas públicas a 553 con 5 949 médicos, así como el de particulares a 95 unidades con 769 galenos. Finalmente, durante el 2013 se registran 579 unidades médicas públicas con 5 444 médicos y 74 particulares con 902 médicos³⁸.

Respecto al rubro de la educación, se encuentra que de los 2 millones de habitantes mayores a los 15 años de edad, aproximadamente 22% (515 mil) cuenta con Educación Básica completa, 3.66% es analfabeta y al menos 17% estudia algún grado en Educación Superior³⁹.

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de nueve años, lo que equivale a casi la secundaria terminada. A nivel nacional la población del mismo rango de edad, terminó la

La intensa sequía que inició en 2010 ha generado una aguda crisis alimentaria en la entidad.

³⁸ *Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014* (AEPEF), disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2014/70282506398_6.pdf.

³⁹ Sistema para la Consulta de Información Censal (Scince).

secundaria con un promedio de escolaridad de 8.9.⁴⁰ En infraestructura y capital humano, existen un total de 6 661 escuelas con un total de 39 684 profesores y 164 bibliotecas públicas⁴¹.

Atractivos naturales y sequías

En su extenso tamaño, la octava parte del territorio nacional, Chihuahua cuenta con ciudades y numerosas pequeñas poblaciones que cuentan con las más diversas atracciones turísticas. Existen riquezas naturales y sitios de esparcimiento de todo tipo, desde la vegetación boscosa de altura, pasando por templadas praderas y extremos desiertos, hasta la flora del clima cálido tropical de sus barrancas. Se encuentran lugares que visitar y disfrutar para todos los gustos, destacándose que en todo el estado hay servicios turísticos de calidad cercanos a estas maravillas.

Entre las bellezas naturales a visitar en Chihuahua se encuentran las famosas “Barrancas del

Cobre”, un grupo de cañones que consisten en seis distintivos localizados en la Sierra Tarahumara en el noreste del estado, más extenso y más profundo que el Gran Cañón de Colorado en los Estados Unidos. Este lugar es el hogar tradicional de los Tarahumaras (Rarámuri) y debe su nombre a una cañada famosa por sus minas de cobre, aunque son muchas las que suceden a lo largo de sus 600 kilómetros.

Es atravesado por la ruta de tren Chihuahua al Pacífico, conocido como “El Chepe”. En el tramo Divisadero-Los Mochis, el tren se interna en la montaña para atravesar la agreste geografía, pasa junto a precipitosos acantilados, cruza túneles cortos y largos, y puentes que libran caudalosos ríos. Éste es un sistema importante de transporte y un atractivo turístico.

Entre las barrancas más importantes se cuentan: Urique, la más profunda de México (1.879 m); La Sinforosa, por cuyas laderas caen las cascadas Rosalinda y San Ignacio; Batopilas, donde viven algunas de las comunidades tarahumaras más

⁴⁰ *Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014* (AEPEF)

⁴¹ *Idem.*



Vista de la ciudad de Chihuahua desde el Parque Central El Palomar

tradicionales; Candameña, donde se encuentran Piedra Volada y Baseaseachi, las dos cascadas más altas de México; la peña El Gigante, una roca de 885 m de altura; Huapoca, que alberga sitios arqueológicos de la cultura paquimé, y Chínipas, una de las menos conocidas, en cuyo fondo se asienta la misión más antigua de la sierra Tarahumara.

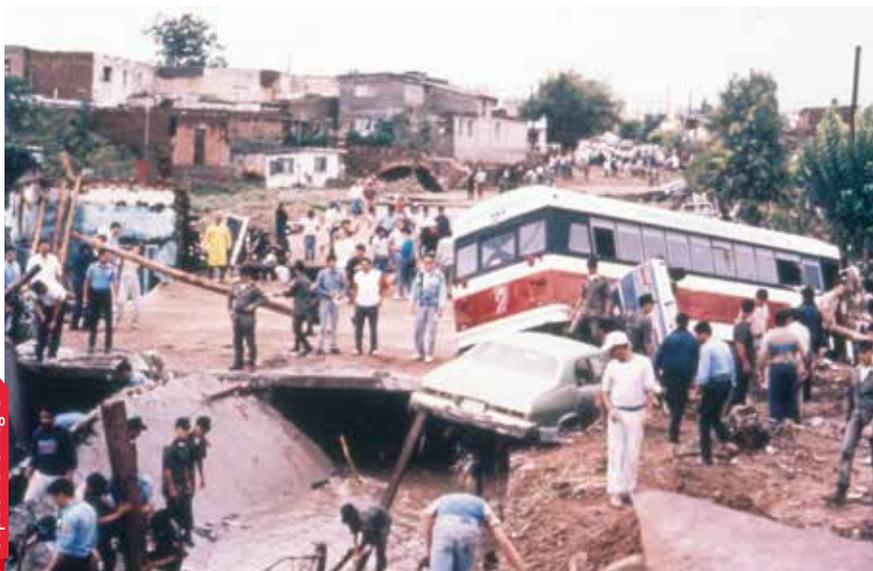
Sin embargo, paralelamente a las bellezas naturales y atractivos turísticos, el estado de Chihuahua ha sufrido de intensas sequías que llegaron a devastar los cultivos y el ganado, pilares de la economía. Las comunidades indígenas han sido particularmente afectadas y los resultados se manifiestan en forma de desnutrición y otras patologías sociales.

La sequía más aguda que sufrió el territorio nacional inició en 2010 y dada su persistencia, sus repercusiones han sido incrementales y se han traducido en desastres sociales. La entidad más afectada ha sido Chihuahua, los primeros signos se dieron con la pérdida de 100 mil hectáreas de cultivos y la

muerte de ganado (alrededor de 200 mil vacas). Se estima que 500 mil personas fueron afectadas por la sequía, de las cuales 125 mil son indígenas.

En los años subsecuentes, por la falta de lluvias invernales de las cuales depende el cultivo de maíz, sólo se establecieron 45 mil hectáreas del grano, de las 120 mil programadas y se perdió casi toda la cosecha, arrojando pérdidas por 3 mil millones de pesos y lo peor, un grave desabasto del grano, que es el alimento básico de las regiones de alta y muy alta marginación de la Sierra Tarahumara. En el caso del frijol, la siembra disminuyó de 145 747 hectáreas a 38 400, redundando en unas 20 mil toneladas de frijol que son insuficientes para abastecer la demanda interna que oscila entre 40 y 45 mil toneladas anuales⁴². Ya para 2013 se vería alguna recuperación; por

⁴² Enrique Lomas, *Afecta a 500 mil sequía en Chihuahua*, en *Reforma para Terra*, disponible en: <http://noticias.terra.com.mx/mexico/estados/afecta-a-500-mil-sequia-en-chihuahua,aafc314f29135310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>.



La tromba ocurrida en la ciudad de Chihuahua en el "septiembre negro" de 1990, ocasionó severas pérdidas materiales y humanas.



Carta de los organismos empresariales solicitando al Gobierno del Estado la creación del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense.

ejemplo, se establecieron 196 334 hectáreas de maíz y 115 305 hectáreas de frijol.⁴³

Indudablemente, los disturbios ocasionados por la sequía pueden ser igual o incluso más desastrosos que el efecto de la inseguridad misma, una realidad que sólo se entiende viviendo en Chihuahua, pues desde otras ciudades del país no se alcanza a dimensionar el efecto económico y social que ha tenido esta variable climática.

Hacia el futuro

Todo parece indicar que Chihuahua seguirá siendo una de las entidades con mayor productividad en México y en donde la inseguridad no frenará la entrada de nuevo capital. Es un estado con ventajas estructurales muy fuertes que lo convierten en un área con muchas oportunidades, donde la maquila de exportación aporta mayor valor agregado a su PIB y también tiene la segunda posición en materia de mayores ingresos por turismo como proporción del mismo⁴⁴.

La capital forma parte de “Las ciudades más habitables 2014”, de la encuesta del Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE). Entre los primeros sitios destacan Colima, Mérida, y Querétaro; les siguen Aguascalientes, Monterrey, Mazatlán, Saltillo, Chihuahua y Nuevo Laredo, y en décimo lugar, Durango⁴⁵.

⁴³ Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014 (AEPEF).

⁴⁴ S/A, “Chihuahua: una economía competitiva”, en CNN Expansión.

⁴⁵ Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE), “Las ciudades más habitables 2014”, en Encuesta Ciudades 2014, disponible en: http://www.gabinete.mx/descargas/encuesta_nacional/dossier2014/dossier_ciudades_mas-habitables-2014.pdf.

Tal vez las condiciones difíciles hayan hecho a la sociedad chihuahuense abierta, innovadora y líder en proyectos de asociación estratégica entre los sectores empresarial, social y gubernamental; pues con sus maquiladoras y su dinámico sector privado, es uno de los estados más pujantes del país. Ha sabido aprovechar las oportunidades y dejar atrás el estigma de violencia; muestran al mundo sus capacidades y competitividad.

Este legado es el esfuerzo de generaciones de chihuahuenses que han superado diversas crisis con un gran acuerdo intersectorial, cuyo resultado se ve reflejado en organizaciones exitosas, pero especialmente en una, a la que se dedica este libro.



El Fideicomiso

Empresarios y funcionarios públicos de primer nivel, negocian recursos con el Gobierno Federal para impulsar el desarrollo social a través de Fechac.

La dinámica del espejo: el Fideicomiso y la Fundación



FECHAC
2015

Como lo mencionamos anteriormente, Fechac es resultado de una multiplicidad de factores que convergieron en el momento preciso, no obstante el punto de inflexión que motivó la primer concertación fue un evento natural: una tromba en la capital del estado que en 1990 destruyó y afectó gran cantidad de casas, escuelas, clínicas, etc., colocando a un sector de la sociedad chihuahuense en un estado de imperiosa necesidad de auxilio.

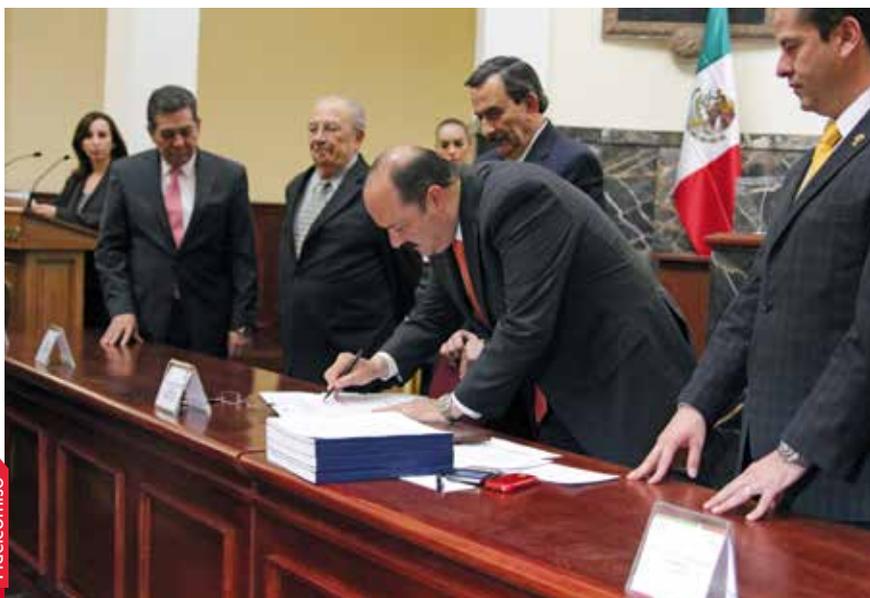
Esto puede resultar paradójico, ya que terminamos el capítulo anterior enfatizando los daños que han causado las sequías de los últimos tiempos, pero es sólo la muestra de una realidad llena de contrastes que conviven en el estado de Chihuahua.

A partir de la tromba surgiría una iniciativa del empresariado chihuahuense, centrada en la reconstrucción de la ciudad. Para ese momento no existía Fundación ni Fideicomiso, sólo la unificación de muchas voluntades, que en su momento se convertirían en la base de la institución que motivó la creación de este libro.

En sus inicios el gran cuestionamiento estaría alrededor del mejor instrumento recaudatorio que permitiera reunir suficientes fondos para poder lograr un impacto significativo. Los empresarios sabían que existía una gran conciencia social de los ciudadanos respecto al desastre natural que se había vivido, así como de sus consecuencias, y contaban con apoyo empresarial de diversas ciudades, de modo que el objetivo sería sumar a todas las empresas y no sólo a las más comprometidas o a las que representaban mayor impacto económico.

En ese contexto, los empresarios encontraron que el único actor que poseía la capacidad recaudatoria para lograr la suma de todas las empresas era el Gobierno del Estado, que por medio de la Secretaría de Finanzas (hoy Secretaría de Hacienda) podría coleccionar los recursos. El dinero tendría que ingresar como una recaudación extraordinaria en la Ley de Ingresos, pues si se dejaba como aportación voluntaria no se podría lograr el objetivo de incorporar a todas las empresas a la iniciativa. Es así como el empresariado, en una acción insólita en este país, le solicita al Gobierno del Estado que se cobre una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos del Impuesto Sobre Nóminas (ISN). Esta petición estuvo respaldada por las 24 cámaras empresariales de Chihuahua (hoy 52) que representaban a todas las empresas del estado.

El dinero recaudado en 1991 se manejaría a través de un Fideicomiso para la reconstrucción de las zonas dañadas por la tromba, y se invertiría entre 1992 y 1993, tiempo en que los empresarios comprobaron la efectividad de la filantropía privada, la cual dio vida al planteamiento de la conformación de un nuevo Fideicomiso para dar continuidad a esta iniciativa, que basado en un decreto, recibiría fondos etiquetados para el beneficio de los chihuahuenses.



Fideicomiso

El Gobernador del Estado, Lic. César Duarte Jáquez firma la iniciativa de reformas al decreto del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense en presencia de empresarios y funcionarios públicos del estado.

El Fideicomiso

El Gobierno del Estado y el Congreso local habían respaldado la contribución extraordinaria de 10% sobre el gravamen al Impuesto Sobre Nóminas en 1991, pero hacia finales de 1993, después de percatarse de la efectividad del proyecto, ante el impacto de la sequía en el estado, el levantamiento armado en Chiapas y la falta de recursos en general, la iniciativa empresarial para erogar un nuevo decreto sería aprobada por el Congreso del Estado en

1994, creándose el Fideicomiso denominado “Fondo Social del Empresariado Chihuahuense”, que estaría vigente por un periodo de seis años (hasta 2000).

Para los tres presidentes que han liderado la Fundación, la principal clave de éxito del proyecto social reside en el modelo recaudatorio, pues la gran mayoría de los ingresos de la Fundación, provienen del porcentaje adicional aplicado al Impuesto Sobre Nóminas que pagan los empresarios



Empresarios y funcionarios públicos de las diferentes regiones del estado de Chihuahua, sesionan en el Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense.

chihuahuenses, y que aunque en la actualidad ya no representan 100% de los ingresos, aún significa la mayoría de los recursos de la Fundación. Adicionalmente recibe aportaciones del Gobierno Federal, del local y de empresarios, fundaciones e instituciones nacionales e internacionales para apoyar algún programa específico. Desde 1996 se han captado un promedio de 22% de recursos adicionales a los aportados por el empresariado a través del Fideicomiso; en los últimos seis años este porcentaje sobrepasó el 30%.

Los Consejeros de Fechac sumaron su aportación económica voluntaria a la de otros para que en los últimos seis años se incrementara en 503% el fondo patrimonial. En 2014 se alcanzaron 20 790 793 pesos en fondos adicionales, lo que representa 9.53% de la aportación total. Los 130 consejeros también participaron con 17 965 horas de trabajo voluntario, por lo que el gasto de administración y operación se redujo a un 8.66% del total de los ingresos. El modelo de recaudación contribuye al éxito porque fomenta un sentimiento de responsabilidad. Samuel Kalisch, presidente fundador de la Fundación, comenta que por las mismas raíces del sistema, los

empresarios le han dado un valor o sentimiento de pertenencia y trascendencia. “¿Qué pasaría si todo el dinero que recibe Fechac proviniera sólo de dos o tres fuentes? Probablemente no tendría el mismo impacto social y su modelo sería muy similar al de otras instituciones”.

Además, esta contribución extraordinaria, que no es propiamente un impuesto, es entendida de una manera similar, facilitando la comprensión del sistema recaudatorio para aquellos que no son especialistas en terminología legal, lo cual es muy positivo para poder comunicar el modelo a todas las personas.

El Fideicomiso es un ente legal independiente de la Fundación

del Empresariado Chihuahuense, A.C. que se formaría posteriormente para constituirse como el canal por medio del cual los empresarios contribuyentes del Impuesto Sobre Nóminas hacen llegar su contribución extraordinaria a la comunidad. El capital correspondiente al gravamen adicional se recibe a través del Gobierno del Estado, por medio de la Secretaría de Hacienda, la cual lo recauda y deposita mensualmente en el Fideicomiso, que a la vez, lo va aportando a la Fundación en la medida que ésta aprueba proyectos y comprueba gastos operativos. Gráficamente una simulación del proceso de recaudación se puede apreciar en la figura 4.

Figura 4 Simulación del proceso de recaudación de Fechac.



Fuente: Fechac.

De acuerdo con la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito “en virtud del Fideicomiso, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o la titularidad de uno o más bienes o derechos, según sea el caso, para ser destinados a fines lícitos y determinados, encomendando la realización de dichos fines a la propia institución fiduciaria”.

En otras palabras, un Fideicomiso es un instrumento legal que permite la transmisión de uno o más bienes, cantidades de dinero o derechos presentes o futuros, a una persona natural o jurídica llamada fiduciario, para que sean administrados o invertidos de acuerdo con un contrato, a favor del propio fideicomitente o de un tercero llamado beneficiario.

El Fideicomiso no cuenta con una estructura o medios de carácter operativo que sirvan para realizar sus fines. En este sentido, la participación de Fechac ha sido clave para el logro de los objetivos del Fideicomiso, cuya relación se establece por medio de un contrato de colaboración celebrado entre la Fundación, el fiduciario y el Comité Técnico del Fideicomiso, para que la asociación civil reciba los recursos; los cuales, según el convenio deben ser aplicados a los fines y destinos que el Comité Técnico del Fideicomiso le indique, por lo que asume la responsabilidad de rendir cuentas de su aplicación al propio comité.

En otras palabras, la participación relevante de la Fundación en su colaboración con el Fideicomiso deviene de que ésta pone al servicio del mismo toda su experiencia, infraestructura, capacidad técnica, humana y organizacional para recibir de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos todas aquellas solicitudes de apoyo para programas, acciones, obras o proyectos, de las cuales mediante el previo procedimiento y análisis institucional se determina su viabilidad, afinidad y esquema financiero, para en su caso, someterlos a la aprobación del Comité Técnico del Fideicomiso, que una vez aprobados sean instrumentados a través de Fechac, quien entrega los recursos y supervisa el desarrollo y ejecución.

De este mecanismo de colaboración, podría decirse que es la parte que cierra un círculo virtuoso, en el cual los involucrados están plenamente convencidos que la participación de unos y otros se ha hecho indivisible; en otras palabras, es tal su eficiencia y eficacia que difícilmente podría encontrarse otro esquema y otra institución que como Fechac le garanticen el éxito que a la fecha se obtiene.

A continuación una muestra de la forma en la que se hace el cálculo de la contribución extraordinaria:

Nómina mensual de \$100 000

ISN a pagar: \$1 116.71

+10% contribución extraordinaria Fechac \$111.67

Nómina mensual de \$1 000 000

ISN a pagar: \$21 845.25

+10% contribución extraordinaria Fechac \$2 184.53

El decreto no es permanente; los empresarios chihuahuenses cabildaron y lograron su renovación en cuatro ocasiones desde 2000. En las dos primeras, la vigencia se extendió por tres años, en la tercera por seis y en la última por diez. Cada una de las renovaciones se publicó como decreto en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, siendo el Decreto 1131 113/2012 I.P.O., el último.

Esta dinámica fomentó la participación, gracias a su naturaleza temporal, ya que con cada renovación del decreto se busca que recordar, a los hoy más de 31 mil empresarios, el impacto de su aportación, pues dado que es una contribución que comenzó hace aproximadamente 20 años, muchos empresarios ya no son conscientes de su razón de ser y de lo que impacta en la sociedad chihuahuense.

Ciertamente, el número de empleadores ha tenido variaciones importantes transfiriendo el impacto hacia las

aportaciones del Fideicomiso, aunque no necesariamente de modo proporcional. Por ejemplo, para 2008 había 38 mil empleadores en el estado y la contribución para el Fideicomiso era de \$ 118 147 259; en tanto que para 2010, como resultado de la crisis económica global y la inseguridad local, se disminuyó a 29 mil empleadores con una aportación de \$ 108 674 049, mostrándose que afortunadamente el impacto fue menor de lo esperado. En este sentido, al cierre de 2014, se registra un total de 33 mil empleadores. En el cuadro 5 se describen los decretos renovados hasta la fecha.

Estructura de gobierno

Una de las principales razones por las que se propuso utilizar la figura legal de Fideicomiso sería la posibilidad de que fuera gobernada por un comité técnico conformado por una mayoría de empresarios, de tal modo que el importe recaudado gracias a su petición de aportar voluntariamente una contribución adicional al Impuesto Sobre Nóminas, quedara en responsabilidad

Cuadro 5 Vigencia de los decretos establecidos entre Fechac y los empresarios chihuahuenses.

Tipo	Publicación en el periódico oficial	Vigencia		
Decreto original	30 de abril de 1994	1 de mayo de 1994	31 de diciembre de 2000	6 años
Primera renovación	23 de diciembre de 2000	31 de diciembre de 2000	31 de diciembre de 2003	3 años
Segunda renovación	24 de diciembre de 2003	31 de diciembre de 2003	31 de diciembre de 2006	3 años
Tercera renovación	27 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2012	6 años
Cuarta renovación	30 de enero de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2022	10 años

Fuente: Fechac.

del sector empresarial, en colaboración con Gobierno del Estado. Así, la caja recaudatoria de la Secretaría de Hacienda estatal reuniría los recursos como nadie más podría hacerlo, pero sería el empresariado quien tendría mayoría en el órgano de gobierno del Fideicomiso y, por tanto, decidiría el destino de los recursos, respetando las normas de dicha figura legal.

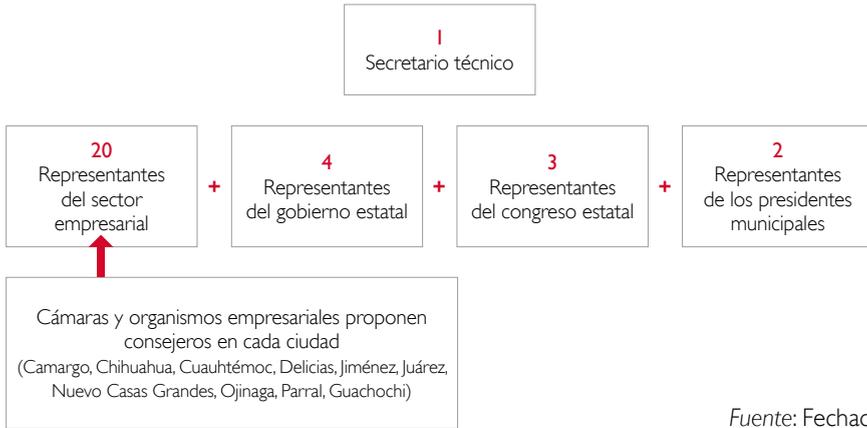
De acuerdo con el párrafo del Artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito, la entonces Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Chihuahua, en su facultad de fideicomitente, constituyó un comité técnico responsable de autorizar y supervisar las inversiones que se realizan con fondos del Fideicomiso (F/47611-9).

Actualmente, el Comité Técnico del Fideicomiso está constituido por 30 miembros: cuatro integrantes del Gobierno del Estado (los titulares de las secretarías de Educación y Cultura, Salud, Finanzas y Desarrollo Social), tres diputados designados por la legislatura local, dos presidentes municipales propuestos por el Congreso del Estado, 20 miembros del sector empresarial electos por organismos legalmente

constituidos en los municipios de Ciudad Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Parral, Ojinaga, Jiménez, Camargo, Guachochi y Cuauhtémoc; y un secretario técnico (también empresario) designado por mayoría de los integrantes del comité, que representa a todas las regiones del estado.

Por su parte, el órgano de gobierno de la Fundación se basa en la figura de un consejo directivo, integrado por los 20 empresarios y el secretario técnico que forman parte del Comité del Fideicomiso (el secretario técnico del Fideicomiso, en FECHAC es el presidente del Consejo Directivo Estatal). Además, en la fundación participan alrededor de 130 empresarios que colaboran como consejeros y dedican a esta labor más de 19 mil horas de trabajo voluntario al año. Estos consejeros son propuestos por los organismos empresariales de cada una de las ciudades principales en el estado, donde se integran consejos locales en los que participa un promedio de entre 12 y 22 empleadores. Cada consejo local selecciona a dos de sus integrantes para que los represente tanto en el Consejo Directivo Estatal de FECHAC como en el Comité Técnico del Fideicomiso.

Figura 5 Integración del Comité Técnico del Fideicomiso
Fondo Social del Empresariado Chihuahuense.



Fuente: Fechac.

Objetivos del Fideicomiso

De acuerdo con las condiciones establecidas por el Decreto 1131/2012 I.P.O las recaudaciones aportadas de forma voluntaria por el empresariado chihuahuense, a través del pago de una contribución extraordinaria de sobretasa al Impuesto Sobre Nóminas, deben ser depositados en el Fideicomiso F/47611-9 (Fondo Social del Empresariado Chihuahuense) que, conforme a lo señalado por el decreto, actualmente tiene los siguientes objetivos:

1. Contribuir al desarrollo social y humano de los chihuahuenses, mediante programas, acciones, planes y proyectos que coadyuven a fortalecer sus capacidades y resolver sus carencias y problemas.
2. Coadyuvar al sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerables a situaciones de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social.
3. Impulsar acciones y programas dirigidos a atender las necesidades producidas por situaciones de urgencia, desastres naturales o contingencias similares.



a



b

a. Staff de Fechac Camargo, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral.

b. Staff de Fechac en Ciudad Juárez.

4. Fortalecer la capacidad de las personas o grupos vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social, para resolver necesidades, ejercer sus derechos e integrarse armónicamente al seno familiar, laboral y social.
5. Apoyar programas, acciones, planes y proyectos de atención, promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.
6. Contribuir con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.
7. Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil, de manera que contribuyan al logro de sus objetivos y los señalados por este Fideicomiso, previa justificación y evaluación de su impacto en beneficio social.

Estos objetivos son la guía que históricamente ha marcado las acciones del empresariado, pero faltaba una institución que permitiera construir una estructura operativa basada en equipos de trabajo que pudieran aumentar el impacto social que ya se estaba logrando desde el Comité Técnico del Fideicomiso. Una Fundación sería la institución idónea para operar los recursos actuales y generar otros ingresos, además de que funcionaría como espejo del Fideicomiso.

La Fundación

FECHAC
2015

Durante el periodo avalado por el primer Decreto 1994-2000, el empresariado chihuahuense concretó el plan de formar una Fundación con personalidad jurídica que permitiría la mejor interacción con otras organizaciones, la obtención de recursos adicionales a los del Fideicomiso, una nueva capacidad operativa y la autonomía de un organismo que dependiera sólo de los empresarios. De este modo en mayo de 1996 se constituyó formalmente la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. para servir como operadora de los recursos del Fideicomiso.

Fechac es un vehículo que utilizan más de 33 mil empresarios chihuahuenses para hacer llegar su apoyo a la comunidad. Es una organización, independiente y autónoma, apartidista y sin fines de lucro, dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad en materia de Educación Básica Integral, Salud Preventiva y Formación de Capital Social, con el propósito de elevar la calidad de vida de los chihuahuenses, promoviendo la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones.

Estructura de Fechac

Al igual que el Fideicomiso, la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., cuenta con su propio órgano de gobierno que dirige todos los asuntos relacionados con aspectos legales, así como de gestión, administración y dominio de recursos. Es quien tiene el poder y representatividad legal de la Fundación y puede decidir sobre su rumbo y destino. Está integrado por la Asamblea General de Asociados, por el Consejo Directivo y por los consejos locales; además, es tutelado por el presidente estatal, quien es la persona sobre la que recae la representatividad legal de la fundación.

En este caso, a diferencia del Fideicomiso, no hay representantes del Estado y su existencia no depende de un decreto. La organización está conformada por ciudadanos que se

distinguen por sus actividades empresariales. Los órganos de gobierno se detallan a continuación:

- Asamblea General de Asociados, suprema autoridad de la asociación y representante pleno de todos sus miembros.
- Consejo Directivo, integrado por comités especiales, al que la Asamblea General de Asociados le confiere la dirección de la fundación y administración de sus bienes.
- Consejos locales, a quienes el Consejo Directivo faculta para desempeñar ciertas funciones específicas.

Adicionalmente, para atender con eficiencia las necesidades más sentidas de las diferentes comunidades del estado, Fechac cuenta con una plantilla de 75 colaboradores de tiempo completo que se encuentran distribuidos en nueve ciudades de la entidad. También tienen una oficina central que da soporte y coordina los esfuerzos estatales.



Consejo Directivo de Fechac.

El personal operativo trabaja bajo la dirección de 130 consejeros, representados por su Consejo Directivo, todos ellos empresarios seleccionados con la colaboración de las asociaciones empresariales de la ciudad respectiva, quienes aportan voluntariamente su talento y experiencia para la evaluación de proyectos. Además, cada región se encuentra representada en el máximo órgano de gobierno de la institución, el Consejo Directivo Estatal, que valida las propuestas y proyectos para su ejecución. El Consejo Directivo está conformado por:

- Un presidente.
- Dos representantes empresariales de Nuevo Casas Grandes, Ojinaga, Cuauhtémoc, Delicias, Camargo, Jiménez y Parral
- Tres representantes de Chihuahua
- Tres representantes de Ciudad Juárez
- Un representante de la zona serrana
- Un director general estatal, aunque por su carácter operativo no vota en las decisiones del mismo.

Se trabaja por medio de comités especiales en los que se deliberan los asuntos o proyectos en cuestión, para posteriormente presentarlos ya analizados en la sesión mensual del Consejo Directivo Estatal. Parte importante del trabajo de este consejo ha sido la definición de los lineamientos de la institución, desde su visión hasta las políticas y procedimientos.

Para los proyectos estratégicos existe un programa de visita periódica y se les apoya administrativamente cuando presentan problemas de operación. Se ha establecido una amplia base de datos de los donativos, que provee información cruzable de la distribución geográfica, demográfica, por área de atención, entre otras.

En las diez principales regiones, el volumen de solicitudes da pie a la existencia de oficinas operativas. En cada una de estas ciudades existe un consejo local que se integra con un número que va entre 12 y 22 empresarios, quienes reciben las

Camargo	Chihuahua	Cuauhtémoc	Delicias	Jiménez	Juárez
Camargo La Cruz San Fco. de Conchos	Aldama Aguiles Serdán Chihuahua	Cuauhtémoc Bachíniva Cusihuiñachi Riva Palacio Triás	Delicias Julimes Meoqui Rosales Saucillo	Coronado Jiménez López	Ahumada Gpe. de Bravos Juárez P. G. Guerrero

Nvo. Casas Grandes	Ojinaga	Parral	Zona Serrana		
Ascensión Buenaventura Casas Grandes Galeana Janos N.C.G.	Coyame Manuel Benavides Ojinaga	Allende El Tule Huejotitán Matamoros Parral Rosario San Fco. del Oro Santa Bárbara Valle de Zaragoza	Balleza Batopilas Belisario Domínguez Bocoyna Buenaventura Carichí Chínipas Gómez Farias Guachochi	Guadalupe y Calvo Guazapares Guerrero Ignacio Zaragoza Madera Maguarichi Matachí Morelos Moris	Namiquipa Nonoava Ocampo San Fco. de Boria Satevó Temóscahi Urique Uruachi

Fuente: Fechac.

en el Consejo Directivo Estatal, cuya máxima duración en el cargo es de seis años.

En la figura 6 se puede apreciar la distribución de las regiones a las que cada uno de los consejos locales representa

Una fundación comunitaria de vanguardia

Fechac se define como una fundación comunitaria. A diferencia de una fundación empresarial (creada y operada bajo los criterios y con los recursos de una empresa) o de una fundación familiar (también creada y operada con los criterios y recursos de una persona o familia), la fundación comunitaria se origina y opera bajo criterios y recursos de personas que pertenecen a diversos sectores y actividades sociales, para aportar su tiempo, talento y recursos en un ámbito geográfico específico, para el beneficio de los habitantes de la comunidad en la que viven y trabajan. Su función central es de captación de recursos y su canalización profesional al desarrollo de la comunidad.

Es una fundación comunitaria que promueve la corresponsabilidad ciudadana, solidaria y subsidiaria en la solución de los problemas sociales de la localidad para que los donantes o inversionistas sociales se sumen a través de las donaciones que realizan.



En el 2014, Fechac recibe la presea "Fray García de San Francisco", la máxima distinción que otorga el Ayuntamiento a instituciones que contribuyen al beneficio de la comunidad.

Ofrece información, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión social canalizando profesional y eficientemente recursos para el desarrollo local. Vincula actores, sectores e iniciativas creando sinergias en beneficio de la comunidad. Con el tiempo, Fechac prácticamente ha dejado de operar proyectos, de modo que se concentra en apoyar a otras organizaciones que ejecutan los proyectos de manera directa. Además es una donataria autorizada para expedir recibos deducibles de impuestos.

Bajo este modelo, la Fundación es una organización comunitaria que:

- Otorga financiamiento para mejorar la calidad de vida de la gente en una zona geográfica definida.
- Apoya a grupos sin fines de lucro para atender diversas necesidades de la comunidad (emergente y cambiante).
- Busca constituir un recurso permanente y de largo plazo para la comunidad (fondos patrimoniales).
- Está bajo la dirección de un consejo empresarial.
- Es independiente del control de gobiernos, organizaciones y donantes.
- Ayuda a donantes a realizar sus metas filantrópicas.

Para ello, busca constantemente alianzas estratégicas con gobiernos, empresas, agencias nacionales e internacionales, y otras fundaciones e instituciones para contribuir y fortalecer su labor. De manera sistemática, realiza



a. Ing. Samuel Kalisch Valdéz, presidente estatal de Fechac de 1996 a 2002.



b. Lic. Pablo Cuarón Galindo, presidente estatal de Fechac de 2002 a 2008.



c. Ing. Eduardo Touché Hernández, presidente estatal de Fechac de 2008 a 2014.

investigación para determinar los mejores modelos de intervención social e incuba proyectos sociales que luego son operados autónomamente fuera de la Fundación. Las organizaciones de la sociedad civil son consideradas socias de Fechac, pues son coadyuvantes en su labor.

La fórmula del exitoso modelo de responsabilidad compartida

Las condiciones que tuvieron que coincidir para que naciera Fechac, tal y como la conocemos hoy, fueron múltiples y complejas. Como ya se mencionó, este proyecto social no hubiera iniciado si no se hubiera presentado la tromba de 1990, pues en muchas ocasiones las crisis provocan reacciones urgentes y con una proporción similar a la de la causa. En el caso de Fechac, la reacción del empresario no tuvo precedentes, del mismo modo que la tromba fue extraordinaria.

Sin embargo, es el Modelo de Cooperación Intersectorial el que hace de la Fundación un ejemplo atípicamente exitoso. Como se declaró, la participación del Estado con el esquema recaudatorio y el decreto que permite coleccionar una contribución extraordinaria a todas las empresas fue fundamental; no existía otro modo que pequeñas cantidades de dinero, en ocasiones casi imperceptibles para las empresas, se convirtiera en una aportación significativa. Con otra forma de recaudación

nunca se hubiera logrado la integración de todas las empresas hacia un mismo fin.

Otro elemento fundamental han sido los liderazgos que dirigieron la iniciativa social en sus distintas etapas. Para comenzar, es inevitable mencionar el liderazgo de quienes comenzaron el esfuerzo de concertación inicial para que todos los presidentes de las cámaras empresariales y el Gobierno del Estado participaran para el éxito del proyecto; una cruzada que podría parecer sencilla, pero que después de más de 20 años de existencia de la iniciativa social de Chihuahua, se ha visto en distintas entidades federativas que es una tarea casi imposible. Tenía que existir el compromiso, la visión, el prestigio y la capacidad de convocatoria de empresarios como Samuel Kalisch, quien llegaría a dedicar casi por completo su tiempo a este proyecto. Casualmente el entorno político del estado era favorable, pues el gobernador en curso, Fernando Baeza, buscaba un acercamiento con el sector empresarial que fortaleciera su reconocimiento frente a la población, por lo que existían las condiciones propicias para originar la aceptación del proyecto.

Posteriormente, cada uno en su tiempo, tanto Pablo Cuarón como Eduardo Touché continuarían el liderazgo del proyecto ya materializado en Fechac, sacando adelante los procesos de renovación del decreto, así como los procesos de institucionalización y consolidación de la Fundación. En palabras de Touché, “Samuel plantó el árbol, Pablo enderezó el tronco y ahora el ramaje se está direccionando”. Por supuesto, no podríamos dejar de mencionar la labor del cuerpo directivo y operativo de la fundación, encabezado por Adrián Aguirre, quien participa prácticamente desde sus inicios y que junto con los tres presidentes que ha tenido Fechac logró un caso de éxito que no sólo cruza fronteras, sino que impacta positivamente miles de vidas.

Los liderazgos fueron diversos y no sólo por parte de los líderes formales de la iniciativa. Por ejemplo, cuando la iniciativa apenas se estaba gestando, en una reunión llevada a cabo en

Ciudad Juárez, cada empresario tomó la palabra: para algunos la argumentación era negativa pues consideraban que el proyecto buscaba un fin que “era un trabajo del gobierno”, cuando llegó la palabra a uno de los comerciantes más importantes de la ciudad, argumentó: “Es el proyecto más extraordinario que he escuchado en mi vida para hacer algo para la sociedad y, de granito en granito se puede ayudar”. Como efecto dominó, para la segunda ronda se logró el consenso. Una influencia fuerte cambió el rumbo y lograr el consenso de todos los empresarios fue todo un reto, comentó Pablo Cuarón.

También es necesario mencionar que la participación de los consejeros es insustituible. Para explicar el modelo se tiene que entender que parte del éxito es el dinero recaudado, pero la otra parte fundamental es el capital humano que está en la selección, dirección, ejecución y seguimiento a los proyectos. Los consejeros son piedra angular de este esfuerzo, pues el tiempo que donan a la Fundación es muy valioso, tanto en lo que representa en valor económico como en lo que representa en resultados: aportan más de 17 mil horas anuales de trabajo voluntario sin retribución.

Finalmente, no podemos olvidar que dada la naturaleza comunitaria de Fechac, la participación de las organizaciones de primer piso es fundamental, pues son ellas las que ejecutan directamente los proyectos. Con base en esto, la Fundación reitera su compromiso con el establecimiento de alianzas, en darles seguimiento y en impulsarlas a la profesionalización. Asimismo, destaca su interés en también apoyar proyectos de instituciones públicas que atienden a la población marginada.

De este modo tenemos un modelo de responsabilidad compartida en el que participa el Gobierno del Estado, los empresarios y la sociedad civil, teniendo como punto de unión a la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

La fundación ha logrado la cooperación, ayuda subsidiaria y capacidad de convocatoria gracias a la concientización de que es necesario trabajar en conjunto por un mismo fin: el bien común. Además, los colaboradores son personas con “la

Figura 7 Modelo de responsabilidad social compartida de Fechac.



Fuente: Fechac.

camiseta puesta”, siempre con voluntad de trabajar por el área social, con gran espíritu de servicio.

Como resultado del modelo, las obras y ayuda social lograron un efecto multiplicador de al menos 3 a 1, pues se ha vuelto común que los proyectos apoyados por Fechac consiguieran naturalmente apoyos del gobierno estatal, municipal y federal, del mismo modo que por parte de otras empresas u organizaciones nacionales y extranjeras. Con esto, se destaca que con cada peso que la Fundación invierte en un proyecto, éste puede conseguir dos o más de otras instancias.

En este sentido, se interviene en la sociedad bajo un Modelo de Responsabilidad Social Compartida, en conjunto con el sector empresarial, que aporta los recursos; Gobierno del Estado, que los recauda; y las organizaciones de la sociedad civil, las cuales contribuyen directamente al desarrollo de los beneficiarios.

Un camino con dificultades estructurales, pero



Los consejeros de Fechac en todo el estado, aportan anualmente alrededor de 17 mil horas de trabajo voluntario a la institución.

victorias trascendentes

Como suele suceder en las historias de éxito, rara vez ocurren en escenarios ideales y comúnmente trascienden por los obstáculos que logran superar; ese es el caso de FECHAC. En 2000 se consiguió que los legisladores renovaran el Decreto establecido en 1994 para continuar aportando recursos sociales a través del Fideicomiso, sin embargo, algunos representantes del sector público intentarían convertirlo en un organismo paraestatal, con lo cual habría perdido su

característica esencial de iniciativa empresarial voluntaria.

Este evento pondría a prueba por primera ocasión la convicción y la voluntad del empresario chihuahuense para defender su iniciativa, quienes además dirimirían políticamente la renovación del Decreto con el gobernador del estado en ese tiempo. Al final, la presión empresarial y social, ejercida por distintos medios permitió que se renovara como esperaban los empresarios, aunque sólo sería por tres años, de modo que antes de la salida del gobernador, tendrían que cabildear de



nuevo.

Para mayo de 2002, Samuel Kalisch, empresario de la capital, dejaba su reconocido legado a Pablo Cuarón, empresario de Ciudad Juárez, quien a partir de ese momento sería electo por el Consejo Directivo, convirtiéndose en el nuevo presidente de la Fundación, y quien en 2004 lograba refrendar el compromiso unánime de los entonces 38 mil empresarios del sector para continuar trabajando en el desarrollo social.

Con base en los resultados obtenidos mediante un esquema

de responsabilidad compartida, gobierno y legisladores renovaban el Decreto por segunda ocasión, permitiendo a la Fundación entrar en una etapa de “consolidación y trascendencia”.

Sin embargo, la renovación no sería sencilla, pues el 18 de diciembre de 2003, el decreto erogado establecía que el órgano de gobierno del Fideicomiso, antes conformado por 19 empresarios y cuatro funcionarios públicos, se reestructuraba a un órgano formado por nueve empresarios y nueve funcionarios públicos de entre los cuales se designaría un



secretario técnico (lo cual no agradó al gremio empresarial, pues el decreto se había cabildeado previamente y no respondía a lo acordado). Este cambio en el órgano de gobierno significaba perder la dirección o el poder para decidir el destino del Fideicomiso y los recursos. A partir de esa fecha comenzaría un nuevo cabildeo para conservar la esencia de la estructura de gobierno y el Fideicomiso y para garantizar la continuidad de la iniciativa social tal como había trabajado desde su origen. La misma viabilidad de Fechac estaba en riesgo, pues si el Fideicomiso no era potestad de los empresarios no podrían asegurar que los recursos pasaran a la Fundación.

Al día siguiente del Decreto, mediante una rueda de prensa, los agremiados y asociados de los diversos organismos empresariales pidieron al Congreso del Estado que se respetara de manera íntegra la iniciativa que había

Funcionarios públicos, diputados y líderes empresariales se coordinan en mesas de trabajo para la renovación del decreto del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense en 2003.

presentado el gobernador del estado, a la vez que se le solicitaba a éste último, apoyo para que mediante sus facultades, impidiera de forma inmediata que los diputados de la LX Legislatura modificaran la iniciativa presentada por el propio ejecutivo.

Las diversas agrupaciones empresariales de las ciudades de Chihuahua y Juárez, publicaron desplegados en los periódicos más importantes, expresando el descontento del sector y solicitando al Congreso y al gobernador que no se modificara la estructura del órgano de gobierno del fideicomiso. Incluso diversos

líderes empresariales se manifestaron pacíficamente a las afueras del Palacio de Gobierno.

Posteriormente, el 23 de diciembre se realizaron reuniones de los empresarios con el secretario de gobierno y, finalmente, con el mandatario estatal y el presidente del Congreso, de las cuales se concluiría que el gobernador no vetaría el Decreto y se publicaría en el Diario Oficial, para que el Fideicomiso continuara percibiendo recursos y en pleno funcionamiento. Ante ello, el Consejo Coordinador Empresarial y Fechac, iniciarían acciones correspondientes para



FECHAC: institución ejemplar

Presentación del libro "Mejores prácticas sociales 2003", de la Secretaría de Desarrollo Social, el cual reconoce a Fechac como una institución ejemplar.



lograr la reforma del artículo que modificaba el órgano de gobierno del Fideicomiso.

En el mes de enero de 2004, los líderes empresariales comenzaron nuevamente las negociaciones con el presidente de la Comisión Permanente del Congreso para llegar a un acuerdo consensuado entre todas las partes.

Bajo un ambiente de constante presión y negociación lograron que el Decreto volviera bajo la misma estructura. Como dato curioso, en ese momento la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), Josefina Vázquez Mota, estaba en la ciudad presentando el libro “Mejores Prácticas Sociales”, en el cual se desarrollaba un capítulo sobre la Fundación, considerándola como una institución de ayuda social ejemplar. Este hecho tendría influencia positiva, aunque circunstancial y no planeada, en la consecución del nuevo Decreto, comenta Pablo Cuarón.

Así, el nuevo acuerdo planteado se establecía con base en un esquema en el que el gremio empresarial continuaría teniendo mayoría en el Órgano de Gobierno del Fideicomiso, así como la revisión y corrección de otros documentos; por ejemplo, en el que se estipulaba que Fechac sería la asociación civil que operaría los recursos del fideicomiso. De este modo, para el 12 de febrero, el ejecutivo enviaba al Congreso local la iniciativa de reforma (consensuada entre representantes del ejecutivo, legislativo y sector empresarial).

Finalmente, el 24 de febrero de 2004 se aprobaba por

En 2006, el Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense visitó al gobernador José Reyes Baeza Terrazas para proponer la renovación del decreto.

unanimidad un nuevo decreto en el que se establecían algunas especificaciones que protegían jurídicamente al Fideicomiso y que establecían una estructura de comité técnico aceptado por todos.

El Decreto se extendía tres años más hasta la renovación de 2006, la cual, bajo la experiencia de las dos anteriores y un adecuado cabildeo se logró, sin inconvenientes importantes. Éste tendría una duración de seis años, los cuales se cumplirían en diciembre de 2012, para lo cual se buscaría un nuevo refrendo ya bajo el liderazgo del actual presidente Eduardo Touché. En diciembre de 2012, el empresariado reafirmó su compromiso con la comunidad solicitando de manera unánime al gobierno y al H. Congreso del Estado que se renovara el Decreto que desde hace más de dos décadas permitió realizar la contribución extraordinaria. La solidaridad y madurez de los gobernantes admitieron la continuidad de esta alianza. De esta forma, por primera vez, se aseguró por diez años más el flujo de recursos que Fechac invertirá bajo la dirección del empresariado.



Firma de iniciativa

Evento de firma de la iniciativa de decreto 2012 del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense.



Un espacio en el que las organizaciones de la sociedad civil comparten experiencias, se vinculan y amplían su visión sobre el tercer sector.

Sin embargo, no faltaron las complicaciones y los cuestionamientos que tuvieron lugar meses anteriores a la fecha de la renovación, en las que se exponían dudas sobre la transparencia en las actividades y el quehacer de la Fundación.

En palabras de Touché, presidente a quien le correspondió la negociación del decreto, Fechac es una organización reconocida como una Fundación transparente y una de las más confiables para trabajar. Las dudas eran sobre el funcionamiento de la Fundación: cómo es que se obtenían los fondos, quiénes los usaban, cómo se distribuían, entre otros.

Se hicieron mesas de trabajo en las que se dejó claro que no es la Fundación la que solicitaba la recaudación extraordinaria, sino que lo hacían los más de 31 mil empresarios. No era un asunto de intereses personales o políticos y, al final, dichos cuestionamientos fueron aclarados.

Además, dada la oportunidad, se lograron realizar algunos cambios al Fideicomiso que durante 18 años no había sido modificado, algunos de ellos se enlistan a continuación y se anexa el Decreto completo en la parte final del libro.

- Se agregan dos integrantes más al Comité Técnico del Fideicomiso: los secretarios de Salud y Hacienda. Se solicita la presencia del secretario de Salud ya que es una de las áreas de enfoque de la Fundación y es importante estar al tanto de lo que sucede en el ramo, y al secretario de Hacienda ya que es el fideicomitente que maneja todos los fondos y es importante tenerlo cerca para que conozca el sistema de la Fundación.
- Se suman dos consejeros empresarios provenientes de la zona serrana, la cual no estaba representada.
- Se adiciona un diputado; siendo ahora tres, en total.
- En Fechac se sigue un código de ética, bajo el cual se manejan todos los consejeros y colaboradores. Ahora se integra al Fideicomiso, ya que al gobierno le parece importante que no sólo se maneje dentro de la Fundación.
- Cada tres meses se dará información pública en los periódicos más importantes de Chihuahua y Juárez sobre el dinero recaudado por el Fideicomiso y en qué se invirtió. Esto se puede ver en la página electrónica; sin embargo, es importante que sea de dominio público.
- Se recaudó un fondo de 5 millones de pesos para efectos de desastres naturales o emergencias y se piensa aumentar la misma suma cada año. Si no se usa el dinero en tres años se prevé invertirlo para otros aspectos: éste lo controla el Fideicomiso pero se distribuye a través de Fechac.
- El objeto social del Fideicomiso estaba definido sobre seis puntos que eran muy limitados. Con el tiempo, las necesidades cambian, por lo que se permite modificar renglones y así extender la capacidad de ayuda.
- Se agrega un séptimo renglón que se refiere a la capacitación y profesionalización de las personas que llevan a cabo el trabajo para la atención directa al beneficiario y que antes, por no estar definido, no podía recibir apoyo.

Como siempre, la dinámica de la renovación del decreto es el punto álgido para los empresarios de Chihuahua, pues como sabemos, para que esta dinámica continúe se requiere del respaldo político,

con la incertidumbre natural de los cambios de autoridades, culturas partidistas sexenales y estilos propios del gobernante en turno. En este contexto, la pregunta obligada es ¿qué sucedería si el gobierno no renueva el decreto?

Fechac no desaparecería, aunque el modelo recaudatorio tendría que cambiar para lograr la subsistencia, al menos durante el gobierno en turno. Se tendrían que buscar nuevas negociaciones con los empresarios, que al no tener la obligación de aportar, podrían abandonar la iniciativa. Sin embargo, es claro que el modelo original en el que está sustentada la existencia de la Fundación y el éxito inicial de la misma, tendría que dar paso a un modelo completamente distinto.

En la actualidad, la iniciativa social del empresariado chihuahuense, que se concretó con el Fideicomiso y se fortaleció con la Fundación, ha sido muestra no sólo de efectividad social, sino de cooperación política y, no sólo por el Modelo de Responsabilidad Social Compartida, sino porque esta iniciativa logra la participación política de los empresarios; entendida ésta como el involucramiento en los asuntos de la ciudad (no necesariamente en el gobierno). Con ella se consigue que un sector que naturalmente se concibe en competencia respecto a muchos integrantes del mismo, encuentre un fin común que disminuyera las diferencias y unificara las voluntades.

Nunca se había visto un empresariado que solicitara un nuevo impuesto, nunca se había dado este modelo de cooperación intersectorial, pero tampoco se había visto en nuestro país un empresariado que tuviera la fortaleza para cabildear con un gobierno y defender lo que por origen les corresponde: el derecho ciudadano a participar en la política, en la resolución de los asuntos de su sociedad.

Cuadro 6 Cronología de la iniciativa social del empresariado chihuahuense.

Fecha	Evento	Gobierno de Chihuahua
1990	Tromba que azota la capital de Chihuahua. Se crea el Fideicomiso para la reconstrucción de las zonas dañadas.	Fernando Baeza Meléndez (1986-1992) PRI
1994	Decreto de las aportaciones y creación del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense por seis años.	Francisco Barrio Terrazas (1992-1998) PAN
1996	Se constituye la Fundación del Empresariado Chihuahuense, asociación civil que operará el Fideicomiso.	
2000	Primera renovación del decreto (por tres años). Intento fallido de convertir al Fideicomiso en un organismo paraestatal.	Patricio Martínez García (1998-2004) PRI
2002	Samuel Kalisch deja la presidencia a Pablo Cuarón.	
2003	Se obtiene la segunda renovación del decreto (por tres años). Se intenta modificar el órgano de gobierno del Fideicomiso para igualar la representación empresarial y gubernamental. Inician negociaciones para que se respete la iniciativa original del decreto.	
2004	Concluyen negociaciones y el órgano de gobierno del Fideicomiso se mantiene bajo el liderazgo del empresariado.	
2006	Tercera renovación del decreto (por seis años).	José Reyes Baeza Terrazas (2004-2010) PRI
2008	Pablo Cuarón deja la presidencia a Eduardo Touché.	
2012	Cuarta renovación (por 10 años).	César Duarte Jáquez (2010-2016) PRI

Fuente: IPADE.

Una visión estratégica y de responsabilidad social



FECHAC
2015

Es bien sabido que uno de los grandes déficits que presenta la mayoría de las OSC en México es la falta de profesionalización y, por tanto de planeación. Claro que existen organizaciones con alto grado de institucionalización, pero la realidad del sector está enmarcada por buenas intenciones más que por estructura y profesionalismo.

Es un sector con escasos datos estadísticos que reflejen el desarrollo y evolución de las OSC, pero de acuerdo con el estudio “Diagnóstico de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Jalisco”⁴⁶, este tipo de organizaciones se concentran en la solución práctica de los problemas de las personas que buscan su apoyo sin profundizar en su propia estructura y planeación:

- Organizaciones que hacen planeación operativa: 49%.
- Organizaciones que hacen planeación estratégica: 28%.
- Organizaciones que no tienen manuales de procedimientos: 53%.
- Organizaciones que tienen una estrategia de procuración de fondos: 44%.

²⁷ Secretaría de Desarrollo Humano e ITESO, 2007.



Planeación estratégica de Fechac, Centro de estudios Ichiméame, Creel, Chihuahua, 2004.

Lo anterior nos indica que existe el gran reto de elevar la eficiencia de los servicios, la posibilidad de crecer en número de atención de usuarios e, incluso, evitar la desaparición de instituciones con un segmento que las requiere con urgencia.

Como podemos ver en los datos expresados, no llega a 50% el número de organizaciones que tienen una estrategia de recaudación de fondos y menos de 30% cuenta con planeación estratégica. Estas son las razones básicas por las que muchas OSC nacen con un bajo índice de esperanza de vida.

Las fundaciones suelen enfocarse a los programas que atacan los problemas sociales que justifican su existencia, quizá de modo similar a la empresa que se enfoca a sus ventas con base en un mercado; sin embargo, a diferencia del sector privado, cuyas organizaciones suponen utilidades, rentabilidad y una estructura organizacional sólida, el tercer sector en ocasiones parece entender su naturaleza no lucrativa como capacidad para sacrificar la institucionalización.

Una organización de la sociedad civil siempre debe recordar que su objetivo primario es resolver las necesidades sociales a las que esté enfocada, pero no puede olvidar que la sustentabilidad es un elemento fundamental y necesario para poder conseguir su meta. La Fundación tiene claro que la sustentabilidad depende de un proceso de institucionalización

al que ha estado sometida desde su creación.

Con un proceso de institucionalización siempre en continuo perfeccionamiento, Fechac comprendía que además de la institucionalización debía enfocarse en la planeación y definir sus objetivos no sólo para los próximos años, sino para el siguiente cuarto de siglo. Las necesidades sociales generalmente no se resuelven a corto plazo, son problemas profundos que llevan décadas en ser resueltos, de modo que, la estrategia de

la Fundación también debería ser planteada a largo plazo.

Visión 2025

El enfoque estratégico y las áreas de intervención de la Fundación fueron determinadas por los consejeros locales y directivos, en su carácter de representantes del empresariado chihuahuense, con base en estudios sobre la entidad y las condiciones en que viven las familias chihuahuenses, las opiniones

Un sueño realizado.

A.C. brinda trabajo a personas con discapacidad en Cuauhtémoc, Chihuahua.

Visión 2025



de líderes empresariales recolectadas a través de una consulta a nivel estatal, el consejo de expertos en el desarrollo social y su propia experiencia adquirida en la Fundación. El resultado de este esfuerzo se plasmaría en la Visión 2025.

Más allá de otorgar donativos, la visión sería invertir en proyectos sociales estratégicos que generaran resultados medibles. Por ello, a partir de 2007 se acotó el enfoque, reduciendo las áreas de intervención institucionales. Aún cuando esto implicó renunciar a proyectos valiosos, concentrarse en un número menor de áreas, generaría un impacto mayor en los proyectos seleccionados.

Además, dado que la comunidad se encuentra en constante evolución, los consejeros periódicamente revisan y ajustan el enfoque estratégico, siempre con base en los resultados obtenidos y la experiencia que se genera a través de los proyectos que impulsan.

El planteamiento estratégico de Fechac se compone de varios elementos normativos y estratégicos que dan sentido al quehacer. La misión, visión, valores y objetivos institucionales, integran los aspectos normativos que dictan lo que se debe ser. Por otra parte, las áreas de intervención comprenden el enfoque estratégico y determinan aquello en lo que se puede invertir para lograr la misión, así como los objetivos que se buscan.

La misión y la visión se caracterizan por un enfoque claro y concreto que ayuda a que la filosofía, los objetivos, la estrategia y los resultados de la organización se mantengan congruentes y alineados.

- La misión, es lograr mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.
- La visión, es ser una institución líder en responsabilidad social, sustentable y efectiva.

Por otra parte, al igual que los valores definen a las personas, también definen a las organizaciones, de modo que



Alianza con el Ayuntamiento de Delicias 2010-2013 para fortalecer escuelas de nivel básico y organizaciones sociales.

Fechac ha establecido cuatro valores fundamentales que complementan y enriquecen su misión y su visión:

- **Bien común.** Conjunto de condiciones morales, culturales, jurídicas, políticas, sociales y económicas que permiten a cada miembro de la comunidad su desarrollo personal y el logro de sus fines.
- **Solidaridad.** Vínculo natural fundamento de la ayuda mutua y responsabilidad social, de cuyo cumplimiento nace la integración en armonía de persona y sociedad.
- **Subsidiaridad.** En una sociedad conformada por elementos desiguales, a partir de las posibilidades de unos se subsanan las carencias y necesidades de otros.
- **Dar.** Capacidad de compartir sin esperar nada a cambio. Privilegio de proporcionar beneficio a quien lo necesite, sin más retribución que la satisfacción de hacerlo.

Finalmente, de una manera puntual y con la intención de generar mediciones que garanticen el logro de la misión, se requería fortalecer la propia estructura organizacional y reforzar



Edificio de Fechac en Ciudad Juárez, un ícono empresarial y social en la comunidad.

la capacidad de gestión, por lo que se definieron los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- Lograr la sustentabilidad y permanencia.
- Contar con consejeros comprometidos y socialmente responsables.
- Contar con personal operativo competitivo y comprometido.
- Contar con sistemas, procesos, planes e infraestructura que lleven a obtener una certificación.
- Contar con normas, políticas y reglamentos pertinentes.
- Posicionar a Fechac como una institución transparente, sólida y confiable a través de la comunicación externa.
- Lograr mayor presencia y efectividad de los consejos locales en su comunidad.
- Propiciar la investigación social en las áreas de enfoque.
- Impulsar nuevos proyectos en las áreas de enfoque.
- Fomentar la Responsabilidad Social Empresarial.
- Impulsar la participación ciudadana, el desarrollo comunitario y el voluntariado.
- Colaborar con gobiernos y otras instituciones para dar solución de fondo a problemas sociales.
- Fortalecer y apoyar a las OSC.
- Invertir en proyectos sociales de alto impacto en las áreas de educación, salud y capital social.

A partir de la teoría de Kaplan & Norton, reflejada en el Balance Scorecard de las empresas, hemos visto que: si no puedes medir, no puedes dirigir; y si no puedes dirigir la institución, tampoco puedes mejorarla. Esta premisa aplica exactamente de la misma manera en las organizaciones de la sociedad civil. Los objetivos estratégicos permiten a Fechac monitorear y mejorar su operación.

Bajo esta visión de mejora, naturalmente se adopta el compromiso de la innovación en más y mejores proyectos sociales con un alto grado de intervención en la comunidad, así como los procesos, sistemas, normatividad, infraestructura y equipamiento, que permite a su vez, mayor eficiencia en la inversión e impacto social.

Filantropía estratégica

El reto de Fechac es que a partir de su visión, planteada a 2025, se logre fomentar una perspectiva diferente de lo que significa ser una Fundación puramente caritativa. Es decir, busca terminar con la idea de “filantropía tradicional” que aborda únicamente los síntomas; un asistencialismo puro, que entiende una sociedad paternalista, dependiente y deja los problemas para que los demás los resuelvan.

La Fundación busca estimular el desarrollo integral de la comunidad al fomentar una “filantropía orientada a resultados”, que se enfoca en las causas, es proactiva y desarrolla la participación, el compromiso, la responsabilidad y promueve la gestión; crear un cambio social que beneficie a todos, para que todos crezcan y se desarrollen.

Por ello, desde su origen hasta la actualidad, la Fundación trabaja en el crecimiento de su visión y objetivos como centro de ayuda social, por lo que es capaz de transformar la manera de apoyar a la comunidad, de obtener financiamientos y presentar nuevas alternativas para lograr una mejor calidad de vida de los chihuahuenses. La evolución se ha convertido en una tarea constante a lo largo de los años.

Para Eduardo Touché, la Fundación ha crecido significativamente y aunque queda mucho camino por andar, la actual tarea es concentrar los esfuerzos en la innovación, la eficacia y una visión de filantropía diferente.

La filantropía no es una cuestión de “asistencialismo puro”, como ya se ha destacado, es ver más allá de otorgar donativos. La misión está enfocada a invertir en proyectos sociales estratégicos que generen resultados medibles; buscar que la ayuda que se provea sea autosustentable. El trabajo de Fechac radica ahora en la eficacia y la productividad porque de eso depende que los proyectos brillen, “Ayudar subsidiando a proyectos productivos que se mantengan solos”, comenta Eduardo Touché.

En esta línea, recientemente, Pierre Omidyar, fundador de eBay escribió un artículo en una prestigiada publicación⁴⁷ de una escuela de negocios en Estados Unidos, cuya tesis está completamente relacionada con el planteamiento de la Fundación: “muchas gente no distingue entre caridad y filantropía”.

Omidyar recordaba el acelerado incremento de las acciones de eBay cuando se volvió pública y, por tanto, el aumento de su riqueza personal. Para él, este inesperado cambio en su vida conllevaba la responsabilidad de asegurarse que parte de esa riqueza fuera usada para bien.

Como resultado de esta visión, creó una organización sin fines de lucro dirigida por un amigo de la familia que realizaba las acciones típicas de las fundaciones: ayudar y ser caritativa; encontraban personas con problemas y les proporcionaban dinero. Después de un par de años de creada la fundación, se dio cuenta que debía profesionalizarse; se reclutaron ejecutivos que ayudarían a tropicalizar las lecciones de eBay aplicándolas a la institución para darle un objetivo estratégico.

Para Omidyar caridad y filantropía son conceptos completamente distintos. Caridad supone aliviar un sufrimiento inmediato; es la generosidad guiada por compasión y, siempre será necesaria, pero en este ámbito, la ayuda nunca es

⁴⁷ Pierre Omidyar, “How I did it: eBay’s Founder on Innovating the Business Model of Social Change”, en *Harvard Business Review*, pp. 41-44, disponible en: <http://hbr.org/2011/09/ebays-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1>



Responsabilidad social

En alianza con Cemefi, Fechac promueve el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable para generar una conciencia de esta cultura entre el empresariado del estado.

suficiente; la caridad no genera auto sustentabilidad, pero hay problemas en el mundo como los desastres naturales que requieren caridad.

Filantropía es mucho más, es el deseo de mejorar la situación de la humanidad; requiere construir a partir de las causas y los problemas, que al ser atacados, pueden prevenir los sufrimientos del futuro. Se trata de hacer un cambio sustentable que entregue las herramientas para que la gente pueda hacer uso de ellas.

Esta diferenciación parece fundamental para la acción social que realizan las empresas, OSC o los individuos mismos. Propiamente la filantropía profesionaliza la caridad y la incorpora como parte esencial de su naturaleza, pero toma una connotación estratégica que la vincula directamente con la organización que ha logrado profesionalizarse y consolidarse, no sólo en un entorno de asistencialismo, sino de responsabilidad social.

En 1992, cuando comenzó la acción social, resultado de la primera recaudación, era fundamental colocar ladrillos por la infraestructura destruida por la tromba, pero también para

mostrar palpablemente el resultado de aquella concertación por el bien de Chihuahua; en ese tiempo, la filantropía tomaba connotaciones de caridad ante aquel desastre natural, pero años después las circunstancias serían distintas y la promoción de la responsabilidad social comenzaba a convertirse en uno de los principales retos de la misma Fundación.

En 2011, Fechac comenzó la construcción de un edificio propio que se inauguró ese mismo año en Ciudad Juárez; de manera paralela, en agosto se colocó la primera piedra de lo que serían las nuevas instalaciones en Chihuahua, proyecto que consistía en la edificación de un inmueble “verde” con certificación LEED. Es importante señalar que ambas obras fueron financiadas con la generación de intereses y rendimientos financieros, así como con los donativos económicos y en especie de empresas locales, nacionales e internacionales; esto, sin tocar el ingreso proveniente de la contribución extraordinaria del ISN, el cual continuó siendo destinado de forma íntegra a proyectos sociales. Ambos edificios cuentan con un espacio disponible para las diferentes organizaciones de la sociedad civil y en suma son

instalaciones de y para el servicio de la comunidad, que además se perfilan como un símbolo de la excelencia del empresariado y la sociedad civil chihuahuense.

Dichos proyectos representan profesionalismo, eficiencia y solidez; muestran que una organización de la sociedad civil es capaz de funcionar con el mismo grado de institucionalización y enfoque a resultados que una empresa exitosa, pero sin olvidar su naturaleza social, sin fin de lucro y sentido trascendente.

De este modo, la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., apegada a su propio Modelo de Cooperación Intersectorial, sabe que la solidez institucional le permitirá promover y capitalizar de la mejor manera, no sólo la filantropía estratégica, sino la Responsabilidad Social Empresarial, que en el presente y futuro, se vislumbraba como una de las grandes oportunidades que permitirían que la acción de Fechac maximizara el valor social.

Así, la responsabilidad social aparece como elemento toral de la operación y la consecución del objetivo de sustentabilidad, pero también como el elemento a promover con las empresas. Está totalmente inmersa en la visión y los



Ceremonia de entrega del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable 2012 a 18 empresas del estado.

objetivos estratégicos, por lo que es fundamental entender la concepción de responsabilidad social, tanto en su naturaleza de OSC, que ya hemos abordado, como en la promoción con las empresas, que se describe a continuación.

Responsabilidad Social Empresarial

Fechac es el ejemplo de fundación que ha logrado la aportación de todas las empresas de su estado mediante un Fideicomiso; sin embargo, durante muchos años fue prácticamente irreplicable, pues se consideraba que el esfuerzo recaudatorio debía ser discrecional, en vez de organizarse transparente e intersectorialmente, de modo que aunque vemos que la dinámica se mueve hacia estadios cabalmente responsables, el paso hacia organizaciones sociales y responsablemente estructuradas aún es incipiente.

La realidad es que transitamos de una época en que la empresa se definió como medio de producción con exclusiva responsabilidad hacia los accionistas, hacia una nueva era en la cual ésta es fundamentalmente una comunidad humana que se desempeña en un entorno social y tiene responsabilidad con todos los grupos de interés con los que interactúa, así

como todos su integrantes tienen responsabilidad social con la organización empresa y con la sociedad.

La empresa se comenzaría a aceptar como una célula social donde las personas experimentan alegrías y tristezas, la satisfacción del éxito y el sufrimiento del fracaso; donde se pone a prueba la generosidad y el perdón, sin olvidar el castigo; se generan vínculos de amistad al mismo tiempo que se presentan traiciones. Se comenzaba a entender que lo que se vive en las organizaciones es lo que se vive en las comunidades, porque la organización es una comunidad de personas dirigidas hacia un mismo fin.

En ese tenor, la responsabilidad social sería una tarea del individuo en sociedad, del ciudadano en democracia y del directivo o colaborador en la compañía, y esta responsabilidad sería proporcional a la capacidad de respuesta de la persona u organización.

Ninguna asociación está obligada a dar lo que no tiene y tampoco los individuos. De hecho, la mayor responsabilidad de la empresa es la generación de riqueza y empleos, pues por su estructura económica, es la organización con mayor potencialidad de lograrlo; un médico tiene mayor responsabilidad de curar y un legislador mayor responsabilidad de elaborar leyes.

No obstante hay ocasiones en que la organización y la persona tienen responsabilidades trascendentes, que van más allá de su responsabilidad cotidiana. Pensemos en el caso de una familia en la que, desgraciadamente, el llamado jefe de familia fallece; en ese caso la madre y el padre tenían responsabilidades propias, pero en el momento que uno de los dos falta, el otro tiene que asumir las responsabilidades de la persona que falleció, pues de lo contrario, los hijos no sólo padecerán la pérdida, sino las carencias.

En nuestro contexto, ese niño huérfano puede ser México, puede ser Chihuahua o una pequeña comunidad que la mayoría no ubicaríamos en el mapa y, que requiere que ejerzamos nuestra capacidad de respuesta; que nos exige

trascender como empresas, fundaciones, pero también como ciudadanos.

Las OSC surgen precisamente en este contexto; en circunstancias en las que la acción del gobierno no es suficiente para solventar las necesidades sociales; y es el mismo entorno en el que surge la responsabilidad social corporativa, pues aún con el auxilio de diversas fundaciones, la problemática social es demasiado profunda. Incluso con la cooperación actual de diversos sectores, la comunidad requiere más ayuda que la proporcionada, razón por la que la efectividad de la ayuda debe ser mayor, lo cual sólo se podrá conseguir con la cooperación intersectorial de empresas socialmente responsables, gobiernos comprometidos y organizaciones de la sociedad civil con alto grado de profesionalismo e institucionalización como Fechac.

El rol de la responsabilidad social en el modelo de cooperación intersectorial

En un mundo globalizado, donde las organizaciones tienen un poder de influencia indiscutible, prevalecen una infinidad de problemas sociales y se operan modelos económicos desvinculados a su resolución, por lo que la clave del éxito es la cooperación intersectorial.

Fechac conceptualiza a la empresa como célula económica, pero también como una célula social que está formada por personas y para personas; que además de crear empleos y generar riqueza; multiplica actitudes, hábitos y realidades. Dado que ésta se encuentra inmersa en la comunidad, su desempeño depende de la salud, estabilidad y prosperidad del entorno en el que opera. Si se corresponsabiliza del desarrollo social y humano de quienes lo integran y rodean, impulsa la permanencia de su negocio en el largo plazo. Sus fines económicos no deben, por tanto, contravenir su función social, ni ésta a su vez, contraponerse a aquellos; la

única manera de hacerlos coincidir es actuando con responsabilidad social.

Si anteriormente para generar credibilidad y lealtad en los mercados era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad y calidad de sus productos y servicios; hoy es todavía más importante construir y mantener confianza. Fechac está convencida que la confianza determina la prosperidad económica de una organización y hace viable el desarrollo de sus planes de negocio. Cuando los integrantes de una empresa están comprometidos con la actuación socialmente responsable de la misma, la capacidad para construir y mantener confianza en su compañía se fortalece. Por esta razón, la manera en que una compañía se comporta ante colaboradores, accionistas, consumidores, proveedores, autoridades, competidores y comunidad en general, es clave para alcanzar la competitividad.

En México y el mundo un número creciente de negocios comienzan a integrar las prácticas socialmente responsables a su identidad institucional. Saben que hacerlo les permitirá orientar los esfuerzos individuales de sus empleados a objetivos comunes. Conforme los chihuahuenses adopten una cultura de responsabilidad social contribuirán a una mejor calidad de vida para todos. Por esta razón, Fechac se da a la tarea de impulsar la RSE en las asociaciones del estado.

Para la Fundación actuar con RSE significa integrar a la identidad institucional, políticas y prácticas, que respondan a las expectativas sociales, éticas, económicas y ambientales de quienes la integran y rodean (colaboradores, accionistas, consumidores, proveedores, autoridades, competidores y comunidad en general). También vivir con actitud proactiva y de mejora continua en relación con cuatro áreas; calidad de vida en la empresa, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente, y competitividad de la organización.

Una compañía responsable es aquella que cumple como mínimo, con la normatividad y sus obligaciones legales;

considera a sus empleados su capital más valioso; está conformada por personas socialmente responsables; está sensibilizada con la problemática social de su comunidad; conserva el medio ambiente y compite con lealtad.

Actuar con responsabilidad social no es tarea de un día ni objetivo de un departamento en particular. No es sólo una cuestión moral individual del operario, gerente o director, sino la implicación de la empresa en su conjunto. Es un traje a la medida de cada institución que se confecciona a través del compromiso de quienes la integran. Es, en fin, un reflejo de la ética en todas las acciones de la organización.

Cuando las compañías desarrollan prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, autoridades y comunidad en general. Evidentemente, esto repercute positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor añadido para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado.

Diversas organizaciones comprometidas con la responsabilidad social experimentan beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en su operación general. Es así como a través de los años se ha comprobado que una política socialmente responsable, alineada con las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa, tiene como resultado el mejoramiento de su desempeño financiero, la reducción de costos operativos y el mejoramiento en la imagen de su marca y reputación.

En última instancia, la empresa comienza a sumergirse en el mundo de la responsabilidad social en el que el foco no solamente está en el negocio, sino en construir ciudadanía y convertirse en ciudadana; por ello, la importancia de promover esta cultura y trabajar intersectorialmente, aprovechando la sensibilidad de la problemática social y alternativas de solución que dominan las OSC, con el expertise técnico y la potencia económica que reúnen las compañías.

Fortaleza institucional y transparencia



FECHAC
2015

Así como sucede con las empresas, las OSC tienden a institucionalizarse a través del tiempo; sin embargo, esta tarea suele convertirse en el gran reto de cualquier organización, pues en caso de fallar, generalmente no logran perdurar en el tiempo y, durante los cambios de dirigencia y presidencia, la organización tiende a debilitarse y desaparecer.

Toda organización, de cualquier sector, tiene sus peculiaridades; por ejemplo, las empresas familiares intentan que la institucionalización garantice su subsistencia y rentabilidad a través de las generaciones gobernantes, de modo que el paso de la propiedad y la dirección del fundador a sus hijos y descendencia subsecuente no las pongan en riesgo.

La fortaleza institucional tiene como fin que las compañías trasciendan a las personas, de modo que a través del tiempo, los individuos vayan construyendo sobre los pilares de la organización, haciendo modificaciones, perfeccionándola, pero que los cambios e, incluso los errores, no pongan en riesgo su permanencia.



Para Fechac esta fortaleza es doblemente compleja y, por tanto, doblemente meritoria, pues actualmente cada seis años (máximo) cambia a su presidente y en distintos momentos renueva a sus consejeros, lo cual impacta en el liderazgo de la A.C. Sin embargo, paralelamente, los mismos empresarios tienen que negociar la renovación del Decreto que da vida financiera a la Fundación, generalmente con nuevos gobernantes de diversos partidos políticos; de este modo, su estabilidad debe ser tal para permanecer frente al paso de los empresarios que dirigen la Fundación y participan en el Comité Técnico del Fideicomiso, los posibles cambios en la dirección y al personal operativo de la A.C., así como los cambios de gobernantes y legisladores.

Ahora bien, la transparencia y profesionalidad de Fechac son el aval que permite la renovación de los decretos, y por ende, del Fideicomiso de modo que la institucionalización de la A.C. se apuntala como la base de la sustentabilidad en el tiempo en todos los ámbitos, pues no sólo genera transparencia basada en organización, procesos y políticas, sino también un grado de eficiencia que se expresa en resultados. Como se mencionó previamente, en 2014 se lograron \$ 20 790 793 pesos en fondos adicionales, lo que representa 9.53% de recursos que se suman a lo recibido vía Fideicomiso. Asimismo se puso en marcha un

Estacionómetros de Camargo es una iniciativa para generar ingresos adicionales destinados a proyectos sociales. Se prevé la réplica de este modelo en otras regiones del estado.

plan de ahorro institucional y se desarrollaron alianzas con el gobierno en sus tres niveles y otras empresas.

Gracias a la combinación de un bajo nivel de gasto operativo y al incremento de la movilización de recursos, adicional a lo recaudado a través de la contribución extraordinaria al ISN, se logra que cada peso aportado por los empresarios se transforme en 1.15 pesos de inversión directa en proyectos sociales, esto ya descontando el gasto administrativo (el cual incluye una nómina del 5%) y la compra de activos. En resumen: más de 100% del dinero que llega vía Fideicomiso se destina directamente a la sociedad.

Generalmente las organizaciones de la sociedad civil invierten un porcentaje muy alto de su operación a recaudación; Fechac, por su modelo, puede enfocar su operación con más fuerza a la generación de valor social, pues los empresarios, como representantes de la Fundación, pero sobre todo como empresarios mismos, gestionan las renovaciones del Decreto del Fideicomiso. Gracias a este recurso recaudado por el Estado pero generado por el empresariado, en 2011 según la SHCP, la Fundación obtuvo el lugar 14 a nivel nacional como destinataria de dinero en efectivo.

De igual forma, toda la información relacionada con la operación, recaudación, fideicomiso, entre otras, es totalmente pública y base de la transparencia, objetivo fundamental de la institución que genera confianza a la sociedad y a los donantes mismos que reciben información clara y oportuna. Por ello, la Fundación cumple con todos los requerimientos de ley en materia de transparencia, pero además realiza múltiples esfuerzos adicionales:

- Es la primera organización de la sociedad civil inscrita en el Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ichitaip), cumpliendo con todos los requisitos que marca la ley y destacando el sitio web como uno de los más transparentes.
- Realiza una auditoría anual por parte de una firma

externa (actualmente el despacho internacional Deloitte) y una auditoría anual por parte del Congreso del Estado.

- Organiza anualmente un informe público de actividades en las nueve regiones principales del estado, en el que alrededor de 1 200 personas reciben de primera mano los datos sobre las inversiones que se realizan.
- Publicación trimestral de los estados financieros del Fideicomiso en los periódicos de mayor circulación en el estado y envío mensual de los mismos a la Secretaría de Hacienda del gobierno estatal y al Congreso del Estado.
- Publica mensualmente en el sitio de internet los proyectos aprobados por el Consejo Directivo (incluyendo organización beneficiaria, objetivo, número de beneficiarios, monto de la aportación de Fechac y de otros socios en el proyecto).
- Publicación diaria de información sobre actividades cotidianas en redes sociales. En la página de Facebook se tienen más de 14 mil impresiones mensuales de los contenidos y los tweets tienen un promedio de 4 800 impresiones al mes.
- Envío de un comunicado de prensa diario a los medios de comunicación en el estado, con lo que se generaron 2 500 noticias sobre el trabajo de la Fundación durante el año 2014.

Adicionalmente, cumple con los requisitos establecidos por la Auditoría Superior del Estado en el Índice de Rendición de Cuentas; fruto de estos esfuerzos, en 2014 la auditoría realizada por parte de Deloitte fue aprobada sin observaciones.

Las piedras angulares de la institucionalidad

Naturalmente, la fortaleza institucional y la transparencia no devienen solamente del discurso, sino que se basan en resultados, políticas, procesos, manuales, sistemas, códigos, etc., que le imprimen profesionalismo a la organización; todas estas herramientas auxilian el saber prudencial de los presidentes, directores y colaboradores, de modo que las decisiones en buena medida se ven acotadas y enfocadas por todos estos documentos para lograr los objetivos que se plantean desde la misión y

la visión de Fechac.

Ciertamente una fundación es una organización distinta a los entes lucrativos, en los cuales los clientes, proveedores, empleados, accionistas y otros stakeholders están claramente identificados por las teorías vinculadas al management, de modo que se puede encontrar mucha literatura al respecto; sin embargo, en el caso del sector social en México, prácticamente no hay modelos que seguir.

Fechac realiza un meritorio esfuerzo y un extraordinario trabajo al organizar sus procesos y desarrollar las directrices y documentos de consulta que le permiten actuar con profesionalismo y eficiencia en la ejecución.

En el caso de la Fundación, los clientes externos son los beneficiarios y los clientes internos son los donantes; sin embargo, hay diversos actores que junto con éstos comparten importancia como son los empleados, los consejeros y los proveedores, entre otros. Para que todos los participantes desarrollen su labor con eficacia, Fechac debe funcionar con un alto grado de precisión, lo cual se logra, primero con procesos muy definidos y

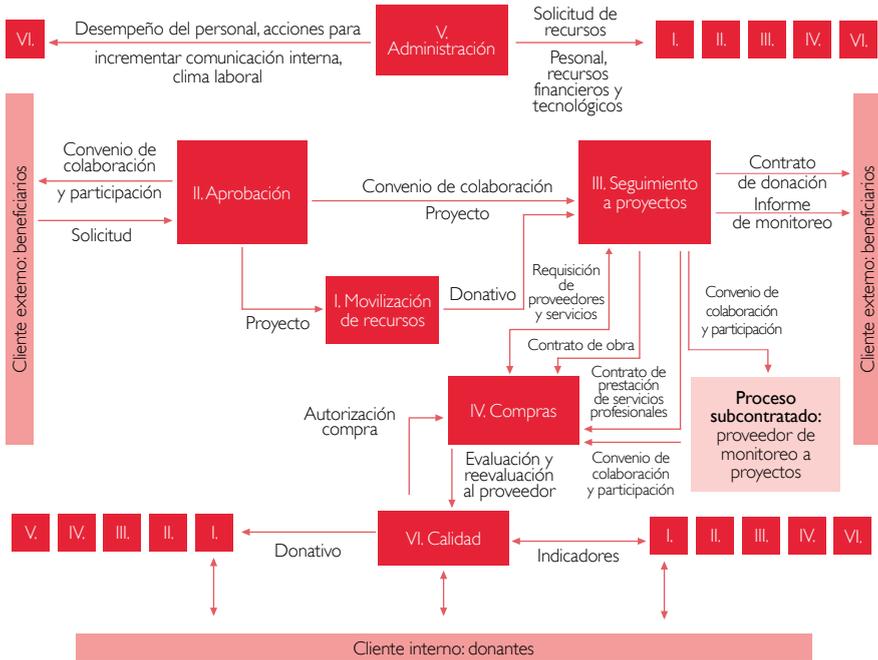
acordes a las necesidades de los beneficiarios, y posteriormente con un sistema de gestión de calidad que asegure que los procesos cumplen sus objetivos.

En la figura 8 se muestra de manera gráfica la interacción de los procesos y cómo éstos se centran en lograr la máxima satisfacción de sus clientes.

Para que el sistema funcione, la Dirección General Estatal tiene la encomienda de asegurar la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos, elaborando su presupuesto anual y asegurándose que se cuenta con información necesaria para apoyar la operación y seguimiento mediante el uso de procedimientos, políticas, manuales, especificaciones y registros que permiten contar con evidencia objetiva de los mismos.

Dirigir una Fundación que moviliza alrededor de 150 millones de pesos anuales en proyectos que se implementan en distintas ciudades del estado presenta una complejidad que sólo se puede capitalizar para el beneficio de los chihuahuenses, por medio de la eficiencia administrativa.

Figura 8 Mapa de procesos de Fechac.



Fuente: Fechac.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado es algo usual y deseado en una empresa comercial. Sin embargo, para las organizaciones sociales que dedican sus esfuerzos a alcanzar el bien común, ésta es una herramienta poco desarrollada.

Sin embargo, en Fechac es un reto que se planteó por años, y que finalmente en 2013 se hizo realidad. En la Fundación están convencidos de que no sólo es su responsabilidad hacer el bien, sino que es un compromiso hacerlo bien, es decir, de la forma más profesional posible. Lograrlo,

definitivamente requiere de la implementación de sistemas que permitan medir el desempeño, para así poder mejorarlo. Su premisa es que en la medida en que las instituciones que trabajan en pro de la sociedad se comprometan con la calidad y la excelencia, los resultados serán más concretos y se dará un mejor servicio a la comunidad.

El Sistema de Gestión de Calidad tiene la finalidad de estandarizar la eficacia de los servicios, orientados a lograr un incremento continuo en la satisfacción de clientes externos (beneficiarios) e internos (donantes). Para lograr la óptima funcionalidad, se identifican y gestionan los procesos clave dentro de la Fundación.

Fechac cuenta con una política de calidad totalmente establecida que busca “promover el desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el financiamiento de proyectos sociales en las áreas de educación, salud y capital social.” Además pretende “lograr la sostenibilidad y la institucionalidad, así como la satisfacción de los aportantes y de los beneficiarios, asegurando el logro de objetivos mediante la mejora continua”.

Los objetivos específicos de calidad en la Fundación son:

- Contar con colaboradores competentes.
- Mejorar la satisfacción de los beneficiarios y donantes.
- Implementar y evaluar el SGC.

El Sistema de Calidad que se puso en marcha en julio de 2011 se establece, documenta e implementa bajo el esquema de enfoque por procesos y mejora continua, de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. De hecho para mayo de 2013 se consiguió esta certificación después de dos años de haberse iniciado el proceso. En este sentido, la Fundación también adquiere la Certificación LEED Silver, por sus instalaciones en Chihuahua capital, en el marco de la infraestructura sustentable.

FECHAC Para apearse al SGC, la fundación sigue los siguientes pasos:

2015

1. Se identifican los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de:
 - Movilización de recursos.
 - Compras.
 - Aprobación de solicitudes.
 - Seguimiento a proyectos.
 - Administración.
 - Calidad.
2. Se determina la secuencia e interacción de sus procesos a través de un mapa de procesos.
3. Se determinan los criterios y el método para llevar a cabo cada proceso, documentándolos en procedimientos y planes de calidad para asegurarse de que su operación y control sea eficaz, mediante la implementación de los mismos. Esta documentación se detalla en la lista de documentos controlados del Sistema de Gestión de Calidad.
4. La Dirección General Estatal se asegura de la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, capital humano y materiales necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos, elaborando su presupuesto anual y asegurándose que se cuenta con información necesaria para apoyar la operación y seguimiento mediante el uso de procedimientos, políticas, manuales, especificaciones y registros que permitan contar con evidencia objetiva sobre los mismos.
5. Se realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos por medio de las evaluaciones a objetivos y establecimiento de metas determinados en la tabla de indicadores, en donde éstos se establecen para cada proceso, los cuales son analizados en las reuniones de calidad y en las revisiones por la dirección, contando con una minuta general como evidencia de la revisión.

Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y mejorar de forma continua a través del proceso de calidad; para ello se establecen los siguientes procedimientos: auditoría interna, para el servicio o producto no conforme, de acción correctiva y de acción preventiva.

Es importante señalar que 99% de los procesos operacionales de Fechac se encuentran documentados y certificados dentro de la certificación ISO 9001:2008.

Certificación ISO

A mediados de julio de 2011, la Fundación inició un proceso de certificación para un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. En octubre de 2012 se hizo una pre auditoría; y como ya se mencionó, para 2013 se logró la certificación, lo cual representó un gran mérito para la Fundación.

Existen muchos beneficios que conlleva tener la certificación y para una organización como Fechac es muy importante obtener este importante título, pues por medio de ella se garantiza que siempre se trabajará bajo los mismos estándares de operación para la prestación de un servicio, además:

- Se tiene una base sobre la cual trabajar en cualquier tipo de mejora y evaluar las ganancias obtenidas por medio de una gestión de calidad, debido al



establecimiento de metas a cumplir que arrojen resultados. Se detectan áreas de oportunidad en las que se puede mejorar para ser competitivos en procesos y también en personas.

- De igual forma, ISO establece que el personal que sea parte de la organización debe ser altamente competente para desempeñar sus funciones, por lo cual se trabajó en el análisis de las descripciones de puestos, para así capacitar y contar con el personal orientado hacia la mejora continua y mantener altos estándares de calidad.
- Al ser una organización certificada también garantiza que el colaborador contará con el entrenamiento en el manejo de Sistema de Calidad, lo que da un valor agregado en su experiencia laboral.
- Mejora la eficiencia de la Fundación a través de una mejor organización y control de actividades, ya que, al tenerlas por escrito es más fácil identificar las que no generan valor agregado al servicio que se da.
- Y sobre todo, la imagen de calidad mejora al ser avalada por una entidad independiente a nivel internacional, ya que garantiza que la organización trabaja bajo estándares de calidad y se obtiene un incremento en la confianza de los beneficiarios y donantes.

Proyectos que transforman vidas



FECHAC
2015

Uno de los grandes cuestionamientos que se realizan a las fundaciones es entorno a su capacidad de maximizar el valor social. En general, nadie duda que la mayoría de las organizaciones del sector civil tienen una noble finalidad; sin embargo, a diferencia de la empresa que tiene un enfoque a resultados, las fundaciones en ocasiones no logran implementar sus proyectos con alto grado de impacto. Mientras que la empresa mide su efectividad en las utilidades, el tercer sector debe medirse con base en el impacto social que genera.

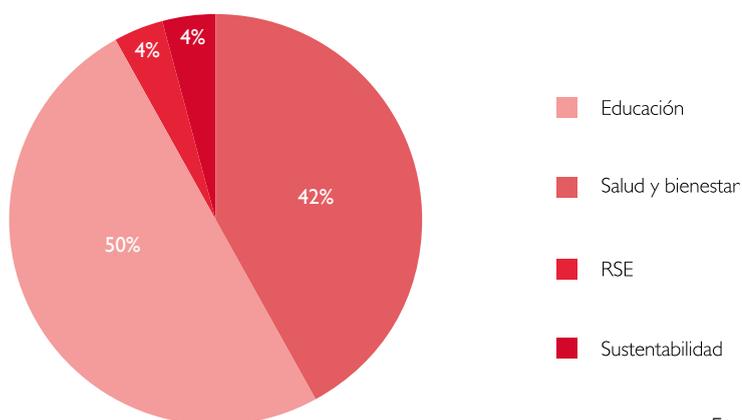
Unos de los elementos diferenciadores de Fechac, no sólo es la gran cantidad de programas que apoya y su eficacia en proporción a los recursos con los que cuenta, sino la trascendencia de los que financia y acompaña, así como el gran impacto social que éstos logran.

A lo largo de los años de existencia, la Fundación ha realizado un gran esfuerzo por lograr que los gastos operativos disminuyan en proporción con su ingreso total y que más dinero se traduzca en proyectos y bienestar de la sociedad. Al cierre de 2014 se financiaron 417 proyectos de 258 instituciones y grupos sociales con una inversión de 162 912 378 pesos. Este monto representa únicamente la inversión de Fechac, pero en cada proyecto se suman

aportaciones de aliados y beneficiarios, lo que multiplica la inversión a aproximadamente 600 millones de pesos; como siempre el apoyo del Gobierno del Estado, empresarios y decenas de instituciones locales, nacionales e internacionales fueron fundamentales para la consecución de los fines de la Fundación.

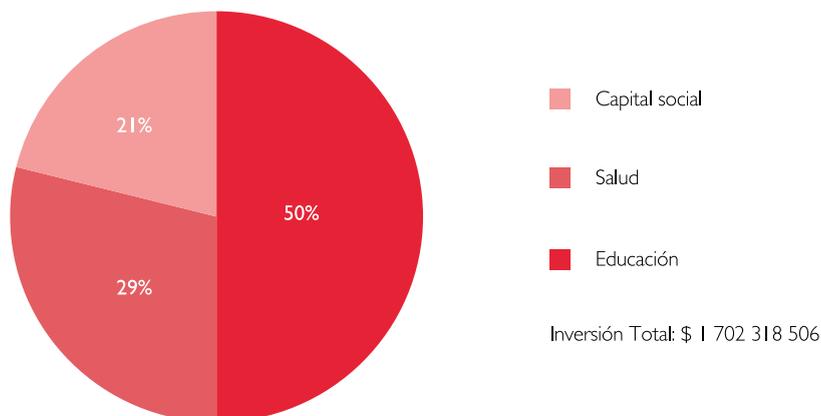
La ayuda que Fechac brinda data de 1996, aunque previamente ya se contaba y se distribuían los recursos del Fideicomiso. Durante diez años (1996-2006) las áreas de apoyo estaban divididas en: Salud y bienestar, Educación, Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. A partir de 2007 se hizo el cambio que engloba estas actividades en tres principales áreas: Salud, Educación y Capital Social. Actualmente, como podemos ver en las figuras 9 y 10, hubo un cambio en el foco de las áreas de impacto, pasando a ser una distribución tripartita en la que el área de capital social comparte primacía con educación y salud, que tradicionalmente fueron el foco central de la Fundación. Con esta nueva distribución la apuesta se apuntala hacia la sustentabilidad de la sociedad.

Figura 9 Áreas de impacto 1996-2006.



Fuente: Fechac.

Figura 10 Áreas de impacto 2007-2014.



Fuente: Fechac.

Proyectos por sector

Derivado de la nueva distribución de asignación de recursos y con la decisión de invertir de manera estratégica y con responsabilidad social para impulsar el desarrollo sostenido de su comunidad, los empresarios chihuahuenses invierten en proyectos enfocados en las tres áreas mencionadas, cuyo contenido es:

- Educación básica integral: infraestructura e impulso a la calidad y formación humana con valores.
- Salud: enfocada a la prevención de enfermedades.
- Formación de capital social: desarrollo comunitario, fortalecimiento de las OSC, participación ciudadana y responsabilidad social empresarial.

Al profundizar en la operación, la Fundación tiene dos grandes líneas de acción para el apoyo de proyectos: primero, las obras de infraestructura las cuales se refieren a la aplicación de donaciones para la adquisición de activos (transportes, materiales, equipos) y a la misma realización de las obras

(construcciones, reconstrucciones, equipamientos); por otro lado, se encuentran los programas sociales que consisten en la implementación de una metodología de intervención social para mejorar, en algún aspecto, el bienestar social y cooperar con el desarrollo humano de los beneficiarios.

Fechac se enfoca esencialmente a cooperar con otras OSC en proyectos que estas mismas operan. Sin embargo, no se trata solamente de hacer las donaciones a las organizaciones que así lo requieran en tanto exista presupuesto. El objetivo de la Fundación es participar en proyectos realmente prometedores que tengan impacto social. Por esto, se consideran dos condiciones fundamentales antes de cooperar en cualquier proyecto: 1) que sea viable y adecuado y 2) que la organización encargada de su operación tenga una estructura lo suficientemente sólida para soportarlo y llevarlo a buen fin. De este modo se busca maximizar el valor social de los proyectos en los que la Fundación se involucra.

Asimismo, se establece que las organizaciones e instituciones solicitantes registradas legalmente deben tener un historial de trabajo en la comunidad y participación comunitaria, así como un

financiamiento operativo de otras fuentes, ya que no participa en su mantenimiento y operación. En este sentido, se destaca que aunque Fechac proporciona recursos a escuelas públicas y otras instituciones sostenidas por el estado, su tarea es de complementariedad, por lo que no pretende sustituir el subsidio estatal.

Es importante mencionar que los egresos que se destinaron a los diversos proyectos aprobados durante el 2014 se repartieron de la siguiente manera: 34% a la generación de Capital Social, 54% a la Educación Básica Integral y 12% a Salud Preventiva.

Programas propios

Sin olvidar que la mayor parte de los recursos se destina al financiamiento de proyectos que ejecutan otras organizaciones financiadas por Fechac, en temas que considere estratégicos que así lo requieren, también opera directamente tanto el desarrollo de obras de infraestructura como la implementación de programas sociales. En este apartado nos concentraremos en los programas propios, que son responsabilidad directa de la Fundación.

Con base en la propia experiencia y en muchos proyectos sociales, tanto del sector público como de otras organizaciones, la Fundación sabe que no existe una institución capaz de resolver cualquier problema social por sí misma, por lo que la mística de su quehacer se basa en el trabajo en colaboración, el impulso y el fortalecimiento de redes y alianzas que mediante el acercamiento y vinculación interinstitucional e intersectorial, fortalecen las propias instituciones a través de la recuperación de experiencias y optimización de recursos.

Desde sus inicios, Fechac opera directamente determinados programas para cubrir áreas que en su momento no eran atendidas por otras organizaciones, algunos de ellos son los siguientes: 1) Programa de Desarrollo Integral del Adulto Mayor (PRODIA), 2) de Educación para la Prevención del VIH/Sida (PEEPSIDA) y 3) el Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI); así como 4) los Centros para el Fortalecimiento de la sociedad civil (CFOSC), 5) el Encuentro Estatal de las OSC (EEOC), 6) ONÉAMI, Escuela para padres, 7) Centros de trueque, 8) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y 9) los Programas de Desarrollo Productivo.

En términos generales, estos proyectos se caracterizan por: 1) ser interinstitucionales, ya que se busca aprovechar los puntos de coincidencia de las instituciones y se comparte con ellas objetivos, éxitos y fracasos; 2) ser integrales y proactivos, porque pretenden responder a la problemática desde diferentes frentes y con diversas acciones preventivas; 3) ser apartidistas y ecuménicos, debido a que lo importante es sumar esfuerzos, independientemente de los tintes políticos o religiosos de las instituciones, o de los mismo representantes con quienes se establecen las alianzas para así trascender a los periodos de gobierno.

Con estos programas se lograron beneficios para la comunidad, tales como el mejoramiento de planteles escolares, la impartición de educación a adultos, el acceso a nuevas tecnologías para la educación, el desarrollo de proyectos productivos, la prevención y tratamiento a la violencia intrafamiliar, el

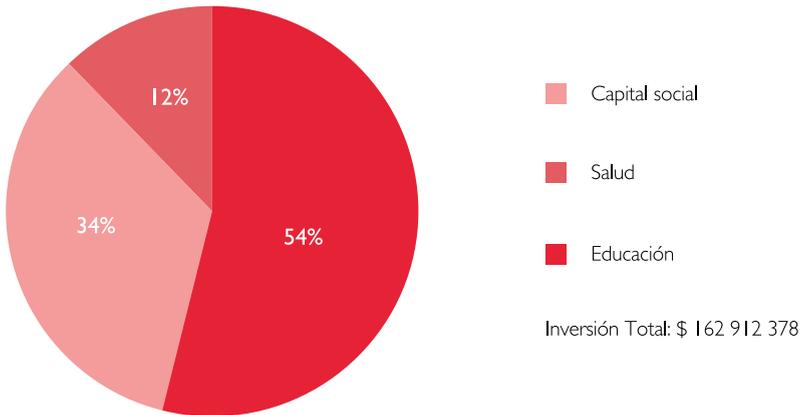
servicio médico especializado para personas de escasos recursos, la apertura de albergues para niños huérfanos y familias disfuncionales, la creación de redes contra la drogadicción, y la capacitación a las comunidades indígenas en áreas como salud y educación, entre otras.

Lo fundamental de la estrategia de la Fundación con los programas sociales es comenzarlos, incubarlos y fortalecerlos para después desincorporarlos y que sean manejados por una OSC, objetivo que se ha alcanzado en la mayor

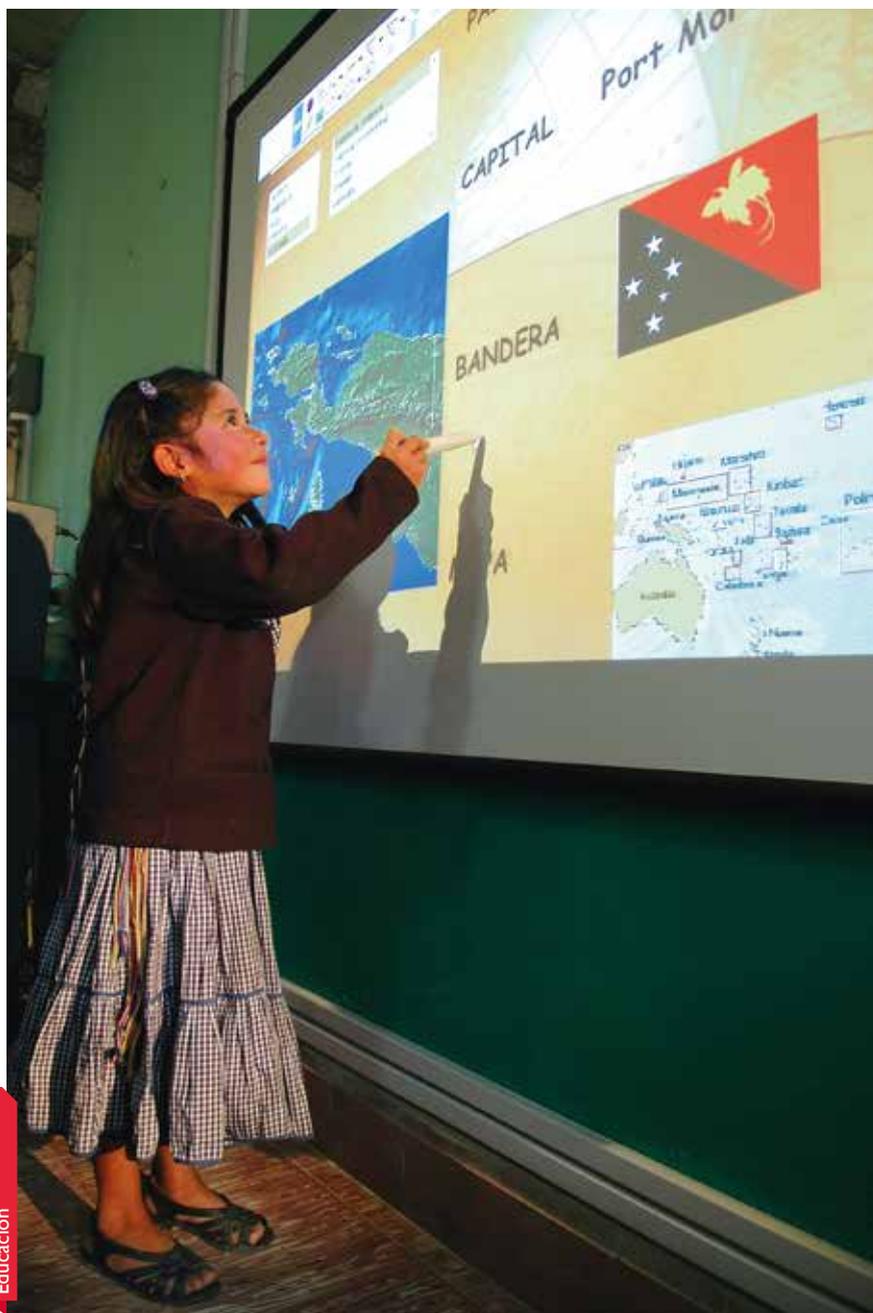
parte de los casos, pues actualmente sólo se operan directamente el Encuentro de las OSC y el programa de RSE.

Finalmente, vale la pena destacar que Fechac intenta trabajar con un modelo de planes y proyectos denominados “Triple I” por sus características de Integrales, Interinstitucionales e Intersectoriales, en los que participan los diferentes niveles de gobierno, la sociedad civil y la iniciativa privada, de manera que por medio de la complementación se alcancen más y mejores objetivos.

Figura 11 Inversión segmentada 2014.



Fuente: Informe Anual 2014 Fechac.



Educación

Internado Indígena del Sagrado Corazón de Jesús en Sisoguichi, Bocoyna.

Educación

FECHAC
2015

Dada la proporción destinada al área de educación, empezaremos analizando el tipo de proyectos que se financian para impulsar la mejora de la calidad educativa en el nivel básico.

1. Construcción. Incluye la ampliación, reconstrucción, remodelación y creación de nuevos y mejores espacios educativos.
2. Equipamiento y acondicionamiento de espacios. Se adaptan los espacios y se dotan del equipo y material necesario, de forma que los alumnos se desarrollen en el ambiente ideal para un mejor aprendizaje.
3. Programas que impulsan la calidad educativa. Se financian iniciativas enfocadas a la formación y profesionalización de los maestros, para proveerles de herramientas y técnicas que faciliten el desarrollo e impartición de clases. Igualmente sucede con aquellos programas enfocados a concientizar a los padres sobre la importancia de su participación en la educación de sus hijos, ya que se busca motivar el involucramiento de los jefes de familia en el proceso de aprendizaje.

Uno de los proyectos más destacados que se apoyan en esta área, es la implementación del horario extendido en más de 61 escuelas, en 11 municipios de la entidad, a través del modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños, un esquema desarrollado y patentado por Fechac, que fue reconocido por Iniciativa México y por la Cumbre de Líderes en Acción por la Educación 2012, como uno de los mejores planes educativos del país. Gracias a su éxito, el diseño metodológico de este programa lo reproducen en algunas escuelas del estado de Yucatán. A continuación se presenta con mayor detalle sus características y objetivos, junto con el programa Onéami, Escuela para padres.

Ampliando el Desarrollo de los Niños

FECHAC
2015

Este modelo se implementó desde 2007 en Ciudad Juárez con el objetivo de contribuir a mejorar la oferta educativa para alumnos de Educación Básica con programas complementarios y en horario extendido. Por medio de éstos se busca fomentar el desarrollo de habilidades cognoscitivas y físicas de los educandos, a través de cuatro ejes de acción: centro de tareas, programa de alimentación (se les brinda una comida completa), actividades deportivas y actividades lúdico-formativas.

Ante el éxito de este proyecto, diversas empresas y organizaciones se sumaron al proyecto para ampliar la cobertura y beneficiar a más niños chihuahuenses. Instituciones como Project Paz, Fundación Metlife e Iniciativa México invierten actualmente en el programa; del mismo modo que la Agencia



Desarrollo de los niños

Niños y jóvenes beneficiarios de Fechac integran orquestas infantiles para fortalecer la disciplina y habilidades cognitivas de los niños a través de la música.

Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) otorgó un donativo de 1.16 millones de dólares para asegurar por tres años su operación para 960 alumnos de al menos diez centros educativos en Juárez.

Las 61 escuelas de la entidad beneficiaron a más de 6 250 niños, a través de este programa.

Onéami, Escuela para Padres

Nace en Ciudad Juárez en 1996 como parte de la iniciativa de un pequeño grupo de personas socialmente comprometidas, que viendo la realidad y la problemática que se estaba viviendo en ese entonces decidieron hacer algo en pro de las familias. Posteriormente se incorporaron a la metodología española denominada Educación Continua y Compartida de Adultos (ECCA), la cual propone la realización de talleres, entre los



Onéami Escuela para Padres

Taller de Escuela para Padres Onéami en el Jardín de niños "Paquimé" de Nuevo Casas Grandes, Chih.

cuales destaca uno diseñado en México bajo la metodología Kubli “Domina el optimismo”, para abordar el crecimiento personal, a partir del tratamiento de aspectos como el autoestima para confrontar la violencia intrafamiliar. Actualmente se ofrecen ocho diferentes talleres a los padres de familia, beneficiando a más de 70 mil familias.

Sus principales actividades son las siguientes:

Formación de grupos de autoayuda.

Familias graduadas en los talleres de:

- La metodología ECCA.
- Prevención de adicciones.
- Prevención de la violencia.
- Optimismo.
- Desarrollo personal.

Eventos de difusión sobre la familia y los valores.

Actividades de atención y fortalecimiento familiar (terapias, consultorías y canalización, entre otros instrumentos).

Posicionamiento de conceptos y valores en torno a la familia.

Salud

Esta área es la segunda en el orden de inversión y se orienta primordialmente a impulsar programas que brinden una educación sobre la prevención, es decir, que se dedican a la consolidación de una cultura de autocuidado que promueva los estilos de vida saludables y la detección temprana de enfermedades.

Los recursos económicos se concentran en clínicas y hospitales, albergues, enfermerías y asilos; así como en casas hogar y de cuidado diario, y centros de día, de salud, comunitarios y de rehabilitación física o de adicciones, entre otros.

Entre los proyectos más relevantes se encuentran la construcción en Chihuahua capital de la Cruz Roja más completa a nivel nacional y la implementación del Programa Estatal de



Casa de salud en Cañada Ancha, una de las cuatro apoyadas en Ojinaga, Chih. que atienden a población sin acceso a otros servicios de salud.

Educación para la Prevención del Sida (PEEPSIDA), impulsado desde 1999 en coordinación con la organización Fátima, I.B.P. y la Secretaría de Educación, cuya principal actividad es promover valores como el respeto, la responsabilidad, la no discriminación y el autocuidado para que los jóvenes eviten situaciones de riesgo ante el Sida y las enfermedades de transmisión sexual. En los siguientes párrafos profundizaremos en otros proyectos que se vinculan al área de salud.

Campaña Nakúropo

Comprometidos con el bienestar de los chihuahuenses y en coordinación con las autoridades públicas correspondientes, el empresariado dio respuesta a la necesidad de apoyo de las miles de familias en las comunidades rarámuri que resultaron afectadas por la escasez de alimento, consecuencia de la

intensa sequía que azotó a la entidad durante 2011; ésta es considerada la más grave registrada en los últimos 70 años. De esta manera, el Consejo Directivo autorizó una inversión de 60 millones de pesos para contribuir a erradicar esta necesidad alimentaria.

A fin de multiplicar los recursos, Fechac convocó a empresas nacionales y de la región, a través de la campaña Nakúropo Alimentando Esperanza, con el objetivo de recaudar recursos y coordinar esfuerzos para combatir esta emergencia alimentaria. En esta primera etapa, durante 2011 se contó con la participación de Fomento Social Banamex, Fundación Walmart, El Heraldo de Chihuahua, Alsuper, Grupo Gruma, International Community Foundation, Televisa Chihuahua, Grupo Radio Lobo y un sinnúmero de personas que en lo individual se unieron a la causa.

Para la segunda etapa de esta campaña se tiene previsto



A través de la campaña "Nakúropo" más de 168 000 personas fueron beneficiadas con la distribución de 1 224 toneladas de alimento en 114 comunidades de ocho municipios del estado.

la inversión de al menos 15 millones de pesos en proyectos sustentables y de cosecha de agua para resolver de fondo las problemáticas de este tipo en las comunidades indígenas, proveyendo a las familias de los recursos necesarios para implementar prácticas de autoconsumo.

Programa Estatal de Educación para la prevención del VIH/Sida (Peepsida)

Bajo la conciencia de que se requieren acciones transformadoras para transitar hacia nuevos paradigmas de comportamiento sexual, y de que éstas sólo pueden ser facilitadas a través de auténticos procesos formativos basados en los principios de la educación formal y con la perspectiva del desarrollo humano, surge el programa PEEPSIDA, por medio del cual se busca propiciar procesos adecuados para lograr objetivos de aprendizaje pertinentes para enfrentar situaciones de riesgo de infección por VIH y lograr también aprendizajes significativos en el ámbito del comportamiento sexual.

Son más de 85 mil los alumnos beneficiados a lo largo de 13 años, cubriendo 60% de las escuelas de nivel medio, correspondientes a 47 de los 67 municipios del estado.

Es importante mencionar que de acuerdo con los resultados de un estudio de impacto conducido por Bismark, en las escuelas intervenidas por el programa, 12% de los muchachos que mencionaban ser sexualmente activos decidieron suspender relaciones sexuales, mientras que 40% decidió continuar esta práctica, pero con las medidas pertinentes de protección.

Principales actividades:

- Capacitación a docentes para el abordaje de contenidos sobre VIH/Sida.
- Talleres de desarrollo humano para docentes de nivel Medio y Medio Superior.

- Eventos de sensibilización para la prevención dirigidos a jóvenes, padres de familia y maestros.
- Encuentros juveniles.
- Desarrollo de equipos de promotores juveniles.

Desarrollo de capital social

Finalmente, en el área de capital social se invierte en proyectos que propician el trabajo en conjunto y la formación de lazos de confianza entre personas e instituciones, así como la participación ciudadana, el voluntariado, la responsabilidad social y la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. A continuación se muestran algunos de los programas destacados:



Programa Estatal de Educación para la Prevención del VIH/Sida

85 000 alumnos han sido beneficiados por Peepsida a lo largo de 13 años, cubriendo 60% de las escuelas de nivel medio.



Capital social

En Ciudad Juárez 29 grupos comunitarios se vieron beneficiados con la cuarta Convocatoria de Desarrollo de Base.

Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI)

Este es un programa de coordinación interinstitucional e intersectorial, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pueblos indígenas. Entre sus principales objetivos se encuentra lograr el reconocimiento y aceptación a los mismos como autores de su propio bienestar y el fortalecimiento de la autosuficiencia del indígena.

Históricamente se han realizado importantes esfuerzos e inversiones para atender las carencias y ausencias de los pueblos indígenas, no obstante su carácter trashumante, organización segmentada, sistema de gobierno no piramidal, dispersión geográfica, insuficiente infraestructura y difícil acceso a gran parte de las comunidades en la zona serrana, encarecen y limitan las acciones de apoyo. Por ello se convocó a un esquema de trabajo conjunto

y coordinado, mediante la creación de mesas de diálogo como un espacio de recuperación de experiencias y optimización de recursos.

Organizaciones de los distintos sectores trabajan coordinadamente en PIAI para beneficio de la población indígena del estado.

Principales actividades:

- Vinculación de 58 instituciones de los tres sectores.
- Cursos y talleres de capacitación a indígenas y a servidores públicos.
- Campañas como Por la legalidad y la esperanza, así como de registro civil.
- Modelo de educación intercultural.
- Trabajo en torno a la declaratoria de Área



Natural Protegida a la zona de Pino Gordo, y Foro Informativo Indígena sobre áreas naturales protegidas.

- Establecimiento y difusión de criterios para la donación en especie a los pueblos y comunidades indígenas.
- Metodología de consulta a los pueblos indígenas.
- Elaboración y distribución del disco compacto interactivo Culturas indígenas de la Sierra Tarahumara.



Centro de Desarrollo Alternativo Indígena

En los centros de trueque ubicados en 13 comunidades rarámuri, los indígenas tarahumara encuentran trabajo y sustento para sus familias.

Surge de las inquietudes por emprender alguna acción que contrarreste la pobreza y falta de oportunidades de subsistencia de las comunidades indígenas. Para lograrlo, hoy se trabaja en 13 “centros de trueque” en la Sierra Tarahumara, donde se intercambian artesanías por alimentos, se impulsa la creación de huertos familiares, se promueve el desarrollo comunitario de base y se brinda atención a la nutrición y alimentación de los niños a través de programas de peso y talla. Tan sólo en 2013 se beneficiaron 7 050 indígenas.

Principales actividades:

- Distribución de alimentos.
- Instalación de centros de trueque en nueve comunidades indígenas.
- Fomento al trabajo artesanal.
- Apoyo al desarrollo de obras comunitarias concertadas.
- Capacitación para el mejoramiento de la calidad productiva de las artesanías indígenas.
- Comercialización de artesanías indígenas.

EZER La Casa del Voluntario

Tiene el objeto de formar y capacitar voluntarios para participar en programas específicos de beneficio social, y funciona como un enlace entre personas que deseen servir a la comunidad y las organizaciones sociales, de una manera profesional, permanente y con una visión sistémica y comunitaria.

EZER cuenta a nivel estatal con un registro de 2 285 personas voluntarias y de servicio social, 306 instituciones afiliadas con 1 339 proyectos específicos desarrollados en conjunto. En lo que se refiere a la profesionalización de su grupo de voluntarios, a la fecha, cuentan con 2 009 personas capacitadas en áreas de desarrollo humano.

Responsabilidad Social Empresarial



Este programa busca que las empresas desarrollen una cultura socialmente responsable; para ello, ofrece los elementos necesarios para la incorporación de la misma. En alianza con el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), se impulsa el diagnóstico de la responsabilidad social con el que se busca que las empresas chihuahuenses conozcan los beneficios del distintivo Empresa Socialmente Responsable y se preparen para obtenerlo.

En muchas compañías falta una visión clara y de largo plazo, así como un método sólido o políticas instituidas para incorporar el tema de responsabilidad social a su estrategia general de negocio. No cuentan, a opinión de algunas, con herramientas para su aplicación y realizan acciones desarticuladas y desvinculadas del negocio, que aunque generan resultados y efectos de corto plazo, no conducen a generar impacto duradero y de largo alcance.

Principales actividades:

- Conferencias de sensibilización.
- Mesas de trabajo de empresarios realizadas en Chihuahua y Juárez.
- Difusión de temas de RSE en medios de comunicación

Las 17 empresas chihuahuenses que recibieron el Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2013 generan valor al buscar el desarrollo económico, social y ambiental de sus comunidades.

masiva.

- Producción de conocimiento sobre RSE (posicionamiento del concepto).

Centros para el fortalecimiento de la sociedad civil

Con el objetivo de fomentar una sociedad civil cada vez más fuerte, organizada y vinculada, la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. y el ITESM Campus Chihuahua crearon en los primeros dos centros para el fortalecimiento de la sociedad civil, como proyectos piloto de un modelo innovador y replicable por el Tecnológico de Monterrey; éstos trabajan para fortalecer al tercer sector mediante diversas estrategias.

Actualmente en ellos se ofrecen capacitaciones, asesorías



Centros para el fortalecimiento de la sociedad civil

A través del Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, anualmente se atiende a una población aproximada de 1 200 personas provenientes de más de 280 organizaciones.

y otros servicios a diferentes instituciones sociales. A diez años de su creación, el CFOSC alcanzó importantes logros, entre los que destacan:

- De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social en 2012, es el único organismo fortalecedor que cuenta con un Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI), a través del cual se mide de manera anualizada el impacto del proceso de fortalecimiento en las organizaciones.
- A través del SESFI se evidencia que el modelo de intervención, consistente en un proceso de capacitación con acompañamiento, tiene una alta efectividad (95% de las organizaciones intervenidas por su modelo integral, logran un alto grado de transformación, lo que significa un alto impacto).
- A través del CFOSC, se gesta una red de organizaciones fortalecedoras complementarias, como la Casa del Voluntario (EZER) y Construyendo Organizaciones Transparentes (Confio), junto con las cuales incrementamos la confianza, profesionalización, impacto y sustentabilidad de las organizaciones civiles intervenidas.
- Se genera capital social a través de la promoción del desarrollo, acompañamiento y fortalecimiento de las OSC que atienden las temáticas que competen a la localidad a la que sirven (Red de Discapacidad, Red de Casas Hogar, Red Cuauhtémoc, Red Nuevo Casas Grandes, Red Delicias, Red Camargo, Red para la Defensa de la Tierra, Red Serrana, entre otras). Además, se fortalecen los lazos entre las OSC del estado a través del foro “Entrelazando experiencias”, en el cual interactúan con organismos nacionales e internacionales para fortalecer sus causas.
- Anualmente se atiende a una población aproximada de 1 200 personas provenientes de más de 280

organizaciones que laboran en diversas localidades del estado de Chihuahua.

Es importante mencionar que existe una vinculación intersectorial y otras alianzas muy importantes con organizaciones de distintos tipos, como se puede ver en el anexo IV.

Encuentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Desde 1996, Fechac promueve diversos proyectos para el fortalecimiento del tercer sector. Uno de ellos es el Encuentro de las OSC, un evento anual que en cada ocasión ofrece a los participantes la oportunidad no sólo de ampliar su visión al conocer iniciativas nacionales e internacionales en el área social, sino también de coincidir en un espacio para la vinculación y el aprendizaje compartido. A



Encuentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil

El Encuentro reúne anualmente a más de 700 representantes del tercer sector en un espacio para la reflexión, la vinculación y el aprendizaje compartido.

partir de 2010, en el evento se hace entrega del reconocimiento “Premio Fechac” para homenajear e incentivar a las organizaciones y estimular la participación de emprendedores sociales.

En el Encuentro, anualmente se cuenta con la participación de más de 800 representantes del tercer sector, con la intervención de conferencistas de primer nivel. En 2012, el tema central fue la construcción de ciudadanía como punto clave para la incidencia en políticas públicas, y en 2014 los participantes discutieron y aprendieron sobre las nuevas tendencias del desarrollo social.

Como se puede ver, los programas de la Fundación responden a las necesidades sociales de los chihuahuenses, pero aún así, existen otras situaciones ajenas que permanecen sin atención. Desgraciadamente, los problemas sociales superan la capacidad de respuesta, no sólo del sector social organizado, sino del gobierno y de la Iniciativa Privada, por lo que se considera que la clave para maximizar el valor social es elegir aquellos retos que se pueden resolver con éxito, tal como ya lo hacemos.

Apoyo en situaciones de emergencia

En 2013, los chihuahuenses enfrentaron las secuelas de intensas lluvias, que se llevaron el patrimonio de cientos de familias. El empresariado chihuahuense intervino de forma decidida y se sumó a las labores del Gobierno del Estado y de cada Municipio, para aliviar los efectos de esta crisis. En esta tarea, la Fundación destinó \$ 4 539 774.45 para ayudar a 861 familias a recuperar su patrimonio en comunidades ubicadas en Camargo, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Jiménez, Juárez, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral.

Resumen de resultados

Fechac ha presentado resultados ampliamente positivos, y muestra de ello es que se realizaron un total de 3 729 proyectos desde 1994 a 2014, con una inversión superior a los 1 700 millones de pesos. El número de proyectos se distribuyen en mayor porcentaje para el rubro de Educación; después, al de Salud Preventiva y en tercer lugar, al Desarrollo de Capital Social. Por otro lado, la gestión de recursos adicionales a los provenientes de las aportaciones del empresariado, a través de la sobretasa al Impuesto Sobre Nóminas, en 2014 representó 9.53% del presupuesto ejercido, como ya se mencionó.

Asimismo, se lograron alrededor de 50 alianzas con otras organizaciones para compartir la responsabilidad de la mejora del estado, lo cual, además de generar un esfuerzo más efectivo, genera una cultura de unidad.

En 2014, más de 250 personas e instituciones depositaron sus recursos en Fechac para que sus donativos fueran invertidos en proyectos de alto impacto que están ayudando a construir el bien común.

La Fundación no sólo participa en la construcción de escuelas, sino que también pone las bases para que los niños estudien, aprendan y se superen; es decir, trabaja tanto en cubrir las necesidades primarias como en impulsar la cultura, en todo nivel. Con ello, promueve la cooperación intersectorial, la ayuda subsidiaria y la concientización de que los chihuahuenses trabajen por un mismo fin y bien común.

En el cuadro 7 se muestra el desglose de la inversión total, desde 1994 hasta 2014, así como el número de proyectos que se destinaron por región. Es importante destacar que los programas se centraron en Educación, Salud y Capital Social, por tratarse de los rubros fundamentales para la Fundación, pues ésta considera que dentro de ellos se cubren otros aspectos que corresponden al bienestar, a la sustentabilidad y a la responsabilidad social, los cuales en un principio se presentaban por separado.

Cuadro 7 Inversión total de 1994-2014.

Inversión y Proyectos Apoyados por Región 1994 – 2014					
Zona	Educación	Salud	Capital social	No. de proyectos	Inversión
Camargo	106	36	33	175	29,818,519
Chihuahua	332	365	180	877	390,862,343
Cuahtémoc	178	81	39	298	46,823,092
Delicias	249	73	37	359	51,714,451
Jiménez	55	41	20	116	21,235,171
Juárez	308	120	222	650	530,147,635
Nuevo Casas Grandes	90	22	22	134	17,571,562
Ojinaga	47	22	11	80	16,152,588
Parral	121	38	22	181	35,447,653
Zona Rural	381	295	183	859	562,545,492
Total	1,867	1,093	769	3,729	1,702,318,506

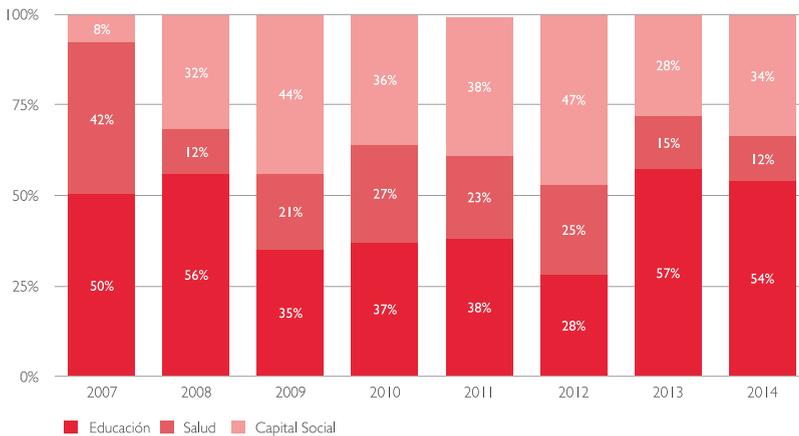
Adicionalmente podemos ver el desglose de las inversiones por ciudad y área de intervención en 2014 (véase cuadro 8).

Finalmente, es importante recordar que la inversión desde 1994 a 2014 se ha repartido en 50% para el rubro de Educación, 29% para lo que corresponde a Salud y 21% para el rubro de Capital Social, sin embargo, esta última categoría ha crecido cada vez más, sobre todo por contingencias como la sequía, razón por la que podemos notar en la figura 12 cómo se han redistribuido los ingresos en los últimos años.

Cuadro 8 Inversión y proyectos por área de intervención, 2014.

Inversión por región y por área de atención 2014					
Zona	Educación básica integral	Salud preventiva	Desarrollo de capital social	Total de proyectos por región	Total de inversión por región
Camargo	6	0	7	13	2,403,385
Chihuahua	50	21	24	95	55,262,000
Cuauhtémoc	34	7	4	45	6,678,070
Delicias	25	4	11	40	7,226,794
Jiménez	9	2	5	16	2,585,558
Juárez	64	8	50	122	50,128,126
Nuevo Casas Grandes	9	2	4	15	2,407,870
Ojinaga	13	0	1	14	1,374,501
Parral	6	1	5	12	1,786,880
Zona serrana	11	4	11	26	27,353,665
Proyectos de cobertura estatal	0	1	18	19	5,705,530
Totales	213	55	179	447	\$144,754,397

Figura 13 Proyectos por área de intervención, 2007-2014.



Fuente: IPADE con base en Informes Anuales de Fechac 2007-2014.

Por cada reconocimiento, un nuevo reto

FECHAC
2015

Debido a la trayectoria, a la eficiencia y a la transparencia en el uso de los recursos, Fechac ha tenido el honor de recibir importantes reconocimientos y menciones de instituciones de trayectoria mundialmente distinguida. Para comenzar, de acuerdo con la Business Guide to Partnering with NGOs and the United Nations, es una de las 79 organizaciones no gubernamentales más confiables del mundo para asociarse. La Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. ha obtenido los siguientes premios, menciones y reconocimientos:

Reconocimientos

- Eugenio Garza Sada (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Grupo FEMSA) 1999
- Txemi Cantera (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, España) 2001
- Razón de Ser (Fundación Merced, México) 2004
- Fundación del año (Association of Fundraising Professionals, Capítulo México) 2004
- Mención honorífica en el “Alcan Prize for Sustainability” y acreedores a una beca para estudiar el posgrado en alianzas internacionales en la Universidad de Cambridge (2006)

- Somos una de las 79 organizaciones incluidas en la “Business Guide to Partnering with NGOs” (editado por las Naciones Unidas y Dalberg Global Development Advisor) 2007
- Mención honorífica en el Premio Nacional al Voluntario por el compromiso y labor humanitaria del empresariado chihuahuense en pro de nuestra comunidad (Sedesol).
- Mención Especial por la Trayectoria Social Institucional (Iniciativa México 2011).
- Reconocimiento al modelo de Fechac “Ampliando el Desarrollo de los Niños” como uno de los mejores proyectos educativos en México (Cumbre de Líderes en Acción por la Educación clase 2012).
- Premio al Mérito Ciudadano 2013 (Ayuntamiento de Camargo, Chihuahua).
- Reconocimiento 2013 como una de las Mejores Empresas para Trabajar en México (Great Place to Work Institute).
- Premio Clares 2013 en la categoría de Fundación Social (Universidad Anáhuac).
- Primer lugar entre 19 organismos descentralizados con 100% de transparencia en el Índice de Rendición de Cuentas 2012 (Auditoría Superior del Estado de Chihuahua).
- Certificación ISO 9001:2008 en sus procesos
- Edición del libro “Fechac: Modelo de responsabilidad social compartida” (Ipade Business School) 2013
- Presea Fray García de San Francisco 2014 (Ayuntamiento de Ciudad Juárez, Chihuahua)
- Mejores Empresas Para Trabajar en México 2007, 2013 y 2014 (Great Place to Work Institute)
- Certificación LEED Plata 2014 en eficiencia energética (Consejo de Edificios Verdes de Estados Unidos) 2014

Además, Fechac ha sido caso de estudio de reconocidas entidades como e IPADE Business School, el Instituto Synergos, la Interamerican Foundation y prestigiosas universidades como Harvard y Cambridge.

Es evidente que todos estos reconocimientos formales alimentan de modo fundamental el sentido de logro de todos los integrantes de la institución, sin embargo, no se puede dejar de mencionar que el agradecimiento de la gente que es apoyada día a día, tanto por los programas propios como por los financiados por Fechac y ejecutados por otras organizaciones, es una motivación inigualable para todos los colaboradores, pues es entonces cuando las personas que interactúan en la generación de valor social toman conciencia que su trabajo no sólo es valioso, sino trascendente. Como menciona Eduardo Touché: “Sólo viendo cómo cambian las caras, cómo cambia el espíritu de la persona que apoyas, entiendes la importancia de tu ayuda y eres capaz de cambiar tu actitud”.

Por más de 10 años el Centro Educativo Down, Integración y Desarrollo A.C. en Parral, Chihuahua ha ofrecido opciones a sus beneficiarios para lograr su desarrollo, integración y sustento.

Centro Educativo Down, Integración y Desarrollo A.C.



Por ello, cada reconocimiento formal e informal que recibimos se convierte en un nuevo reto, ya que los quebrantos sociales no cesan y aunque el trabajo de la Fundación mejora de manera significativa, las condiciones de vida de innumerables zonas necesitadas, exigen más ayuda; además, siempre existirán otras regiones desatendidas en el estado más grande de México.

Pasado y futuro de Fechac: los retos por venir

Quizá, al igual que todas las fundaciones, debería aspirar a desaparecer, como lo menciona Adrián Aguirre, pues si algún día la sociedad no necesitara el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil, éstas habrían cumplido su último objetivo. Desafortunadamente, esta aspiración en el caso de México aún no se ve viable a corto plazo, a la vez que esta misma necesidad de solidaridad y subsidiariedad promueve la organización social misma que deriva en la mejora, no sólo de la vida de los que reciben ayuda, sino de todos los que la otorgan.

Ciertamente aún hay mucho por hacer y siempre lo habrá, sin embargo también es evidente que la existencia de Fechac ha dejado una huella notable, no sólo en algunas personas o regiones, sino en toda la sociedad chihuahuense. Hoy en día se puede hablar de un estado de Chihuahua con mayor madurez social en tres aspectos.

1. El cambio en la cultura paternalista de una sociedad que abrió los ojos y comprendió que no todo lo resuelve el gobierno. Las instituciones se dieron cuenta de las ventajas que les proporcionaba una Fundación a la cual podían recurrir para financiar sus proyectos, de modo que ya no sólo dependían de la posible ayuda del gobierno. Con este nuevo brillo esperanzador las OSC lograron formalizarse y enfocar sus esfuerzos en la calidad y desarrollo de sus proyectos. Se conceptualizó una forma diferente de dar donaciones a través de las llamadas “fundaciones donantes”:

hoy en Juárez existen alrededor de diez instituciones donantes.

2. Mayor conciencia de la problemática social y la necesidad de coparticipación. Fechac es un detonante fundamental para motivar a la ciudadanía, pues han logrado desarrollar proyectos que antes no tenían futuro, lo cual se debe en parte a que propicia confianza en las demás organizaciones. Además, es garantía de participación saber que la Fundación apoya un proyecto, pues su respaldo asegura que las OSC adquieran otros donativos. Como comenta Samuel Kalisch, quizá Chihuahua apenas ha llegado a 2% de participación, habiendo países que cuentan con 10%, medido como los recursos que moviliza el sector como parte del PIB, pero en Chihuahua se empezó con -1% de (metafóricamente), por lo cual el incremento es significativo.
3. Mayor grado de profesionalización para las OSC de Chihuahua. El objetivo de Fechac no es solamente hacer donaciones a asociaciones que así lo requieran, sino que busca participar en propuestas prometedoras que tengan un verdadero impacto social, y para ello, analiza la viabilidad, estructura y solidez tanto de la organización como de su proyecto. Durante este proceso, las OSC se profesionalizan para poder recibir los apoyos, hecho que les trae diversos beneficios como la atracción de más donativos y la consolidación de una mayor capacidad organizacional que les permite encaminar su proyecto a un buen fin.

Inspirar y trascender

Dado que los recursos económicos y las áreas de acción de Fechac se determinan por los procesos de análisis y aprobación del Fideicomiso, uno de los objetivos es ir más allá del campo propio,



Fortaleza institucional

Logotipos de organizaciones sociales, instituciones donantes, gobiernos y empresas, que fueron aliados para los proyectos de Fechac en 2012.

promoviendo e inspirando nuevas iniciativas que impacten en rubros que no son objeto de la Fundación, pero sí del estado de Chihuahua. En esta línea, también se presentan logros importantes; uno de los ejemplos surge a partir de febrero de 2012, cuando se replica el modelo que ahora se enfoca al tema de seguridad.

Este inicia cuando se creó el Fideicomiso Público para la Competitividad y Seguridad Ciudadana, el cual tiene como objetivo administrar la contribución extraordinaria de 5% al Impuesto Sobre Nóminas -aprobada en diciembre- destinada a observatorios ciudadanos y estrategias de seguridad. Con ello, surge la posibilidad de realizar estudios focalizados al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas, que a su vez permitan incidir de manera determinante en cuestiones de seguridad pública. La contribución extraordinaria de 5% al Impuesto Sobre Nómina está proyectada con una vigencia de tres años, lo que dará seguridad jurídica y continuidad a los diferentes proyectos que en materia se apliquen.

Por otra parte, Fechac promueve el sector social mismo y la participación ciudadana, en general. En el seno del Consejo se respetan las preferencias partidistas, que se quedan fuera del trabajo colegiado aún en el caso de los servidores públicos que participan.

Los ex presidentes de la Fundación coinciden en que ser parte de este proyecto lleva consigo un aprendizaje y una referencia de fondo sobre la dinámica social y el manejo de los recursos; pues, si una organización como ésta, con recursos limitados, bajo una estructura ligeralogró aportar tanto beneficio a la sociedad, entonces estos mismos principios seguidos por las personas indicadas en un espacio gubernamental, generarían un efecto positivo enorme.

Fechac tiene la capacidad de inspirar personas e instituciones, pero no sólo al interior de la misma, sino en otros campos y con otros fines; por ello, uno de los grandes retos es trascender en las actividades y objetivos fundamentales, para contagiar a los ciudadanos a participar en la construcción de una mejor sociedad.

En ese sentido, hasta hoy más de 250 líderes empresariales de todas las comunidades del estado, forman parte de

Fechac, invirtiendo su tiempo, talento y recursos en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. A su paso, han adquirido una nueva visión de su rol como ciudadanos, así como información y herramientas para la intervención social. Quizá ya no forman parte activa de la Fundación, pero gran parte de ellos continúan liderando proyectos e incentivando a la participación de otros para el beneficio de sus comunidades.

Evolucionar y seguir un paso adelante

Conscientes de que la comunidad se encuentra en constante evolución, con una visión de madurez, modernización y crecimiento continuo, los retos que Fechac encuentra como áreas de oportunidad para su crecimiento son:

- La pro-actividad en lugar de la re-actividad. No esperar que las cosas sucedan y anticiparse a los hechos. Este cambio ya está en proceso en el ámbito de los proyectos en los que se participa, pero siempre se puede perfeccionar.
- La innovación. Una constante para la Fundación, pues siempre hay cosas que se pueden mejorar en todos los procesos. No concentrarse solamente en los métodos que a lo largo de los años han funcionado, sino buscar siempre la diferencia y salir de la rutina. Tener una cultura abierta al cambio, ya sea de procedimientos o enfoques.
- La focalización. Siempre con la flexibilidad adecuada, pero en ocasiones bajo la intención de apoyar a distintos proyectos se descuidan otros que podrían tener mayor impacto.

Históricamente, Fechac se ha enfocado en tres áreas: Educación Básica Integral, Salud Preventiva y Desarrollo de Capital Social, pues se consideran pilares del progreso. Sin embargo,



El proyecto "Jiménez ciudad educadora" tiene el objetivo de preparar a jóvenes que en un futuro sean ciudadanos responsables con su comunidad.

Eduardo Touché considera que éste último es un rubro que puede tener mayor impacto a futuro, a partir de la promoción de la participación ciudadana, para que la población tome parte activa del cambio y se convenza de querer participar en la resolución de sus problemas.

Si no se logra que los ciudadanos entiendan cuál es su responsabilidad con el medio ambiente y con su comunidad, no habrá participación. Eduardo está convencido de que los grandes cambios se logran cuando la conciencia general se une para lograrlo.

Incluso, Samuel Kalisch y Pablo Cuarón concuerdan en que la responsabilidad ciudadana deviene de uno de los grandes enfoques iniciales de la Fechac: el tema educativo. Como sabemos, desde sus orígenes, se validaron proyectos tangibles y se comenzó con la inversión aproximada a los 50% de los recursos en obras, pero a lo largo de los años se percató que con la infraestructura no bastaba y había que cambiar hacia un enfoque más estratégico.

Pablo Cuarón cuenta que se realizó un estudio sobre el nivel académico en Educación Básica, y se encontró que la escuela con mejor nivel no contaba con salones, por lo que sus alumnos tomaban clase dentro de un camión; en cambio, en los centros escolares a los que se había apoyado en infraestructura permanecían con el mismo nivel bajo. Ante esto, sus conclusiones fueron que la diferencia la hacía el profesor.

De este modo, Fechac se dio cuenta que muchos programas que le competen a distintas áreas como puede ser salud o sustentabilidad, tienen una fuerte vinculación con la educación por lo que se deben potencializar programas como la Escuela para Padres, programas de prevención contra el Sida, formación en la administración de los recursos, educación del centro de fortalecimiento, etc., de modo que esta estrategia derive en la generación de conciencia y responsabilidad social.

La Fundación está consciente que el reto no es sólo la profesionalización de la organización, la cual se logró de manera importante, sino la profesionalización del sector y del resto de las fundaciones del estado; pues es gracias a éstas que la ciudadanía se contagiará de un sentido de participación social que

puede cambiar positivamente la realidad de los pobladores que más lo necesitan.

Muchos de estos retos quedarían bajo el liderazgo del Ing. Héctor Jurado Sánchez, quien a partir del 12 de marzo de 2014 asumió el cargo de Presidente del Consejo Directivo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., en sustitución del Ing. Eduardo E. Touché, quien encabezó a la asociación durante seis años.

Prever y nunca olvidar los riesgos

Como ya lo hemos mencionado, el elemento distintivo del modelo de Fechac es la dinámica de espejo con el Fideicomiso que provee la mayoría de los recursos. Evidentemente, el mayor riesgo al que podría enfrentarse la Fundación es que en algún momento, frente al cambio de nuevas autoridades gubernamentales, nuevas culturas partidarias sexuales y nuevos estilos o ideología del gobernante en turno, llegue el momento que el Decreto que da vida al Fideicomiso no se renueve.

Este modelo de colaboración intersectorial es prácticamente perfecto y genera muchos beneficios para la comunidad. Sin embargo, hay situaciones que algunas

Prevenir y nunca olvidar los riesgos



Organismos empresariales, el Congreso y Gobierno del estado son pilares para el funcionamiento del modelo recaudatorio que permite la aportación de los empleadores para su inversión en proyectos de desarrollo social.

personas del gobierno pueden ver a la sociedad civil organizada como competencia, más que como complemento y pueden intentar restringir los recursos que recibe, tal como ya le sucedió a Fechac, en dos ocasiones. Esto no sólo es propio del estado de Chihuahua, pues también se ve en otras entidades que intentaron replicar el modelo, sin mucho éxito porque no se logra el apoyo gubernamental. También es importante mencionar que en otras circunstancias, gracias a la voluntad política y consciencia social de otros gobernantes, sí se logran grandes alianzas.

Fechac es complementaria al trabajo del gobierno, aunque a veces esto no se comprenda adecuadamente; puede tener mayor efectividad pero jamás intenta ser un sustituto de la acción gubernamental. La efectividad radica en la organización y transparencia de los recursos, pero jamás aspirará a superar al gobierno en la ayuda social, pues la magnitud de recursos con los que cuenta es inigualable.

Por otra parte, al interior de la Fundación siempre se correrá el riesgo de admitir personas en los consejos, que no están completamente sensibilizadas con su visión social y en las que pueden existir intereses de por medio, ajenos a las metas de la organización. Por tanto, una errónea selección de consejeros podría

derivar en decisiones que alteren la filosofía, procesos y resultados de la institución. El reto es mantenerla libre de filtraciones partidistas o religiosas y continuar con el interés más importante que es la filantropía y la responsabilidad social.

Afortunadamente, frente a los dos grandes retos que se esbozan, respecto a la posible pérdida de voluntad política para renovar el gobierno en términos externos y una equivocada elección de consejeros, finalmente Fechac ha demostrado a través de los años que tiene más elementos para sentir confianza en el futuro, que para pronosticar un posible quiebre.

En los últimos años, los empresarios chihuahuenses y la sociedad civil organizada han enviado un mensaje ejemplar a la sociedad mexicana. Esta iniciativa que se materializó en la conformación de Fechac tiene muchos recursos que la soportan, pero sobretodo, muchas personas; basta recordar el rol que jugaría Samuel Kalisch en el nacimiento de la organización y el enfrentamiento de 2000, en el que el empresariado chihuahuense, liderado por Samuel, demostró que el sector empresarial podía cabildar con gran fuerza con el gobierno, y que cuando los empresarios son

capaces de hacer a un lado el entorno natural de competencia del sector privado y recuerdan los fines sociales, se convierten en una gran fuerza llena de cohesión. O qué decir de Pablo, quien hizo lo propio en la gestión con el gobierno en 2003 como presidente de la Fundación; o el mismo Eduardo, quien por primera vez logró que el decreto se extendiera diez años a finales de 2012.

La Fundación es una historia de éxito, pero también una historia de hazañas personales y de grupo. Sería imposible mencionar a todas las personas que han participado en la construcción de Fechac, tanto en el ámbito de los consejeros, como de los colaboradores, que bajo el liderazgo de Adrián Aguirre desde hace más de una década, han sentado todas las bases operativas de la organización. Esta Fundación es un ejemplo de empresarios, como Héctor Jurado, su actual presidente, que ha dedicado tiempo y esfuerzo a la concertación de acuerdos, a la definición de una filosofía, a la elaboración de una estrategia y a la consecución de valiosos resultados; ojalá que con ello se inspire a las nuevas generaciones de chihuahuenses y en su éxito futuro, a todos los empresarios, gobierno y sociedad civil organizada de México.

Fuentes de consulta



FECHAC
2015

ARROYO, M. (15 DE ABRIL DEL 2009).

El Estado mexicano, en el banquillo por las matanzas de Ciudad Juárez. El Mundo. (Consultado el 31 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/04/15/internacional/1239784365.html>.

CHIHUAHUA: UNA ECONOMÍA COMPETITIVA. (2010). CNN Expansión. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/02/07/chihuahua-una-economia-competitiva>.

LAS DIEZ MEJORES CIUDADES DE MÉ-

XICO. (2012). Animal Político. (Consultado en abril de 2013). Disponible en: <http://kaleydoscopio.mx/drupal/node/1584>.

LOMAS, E. (30 DE ENERO DEL 2012). Afecta a 500 mil sequía en Chihuahua. Agencia Reforma, en Terra. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://noticias.terra.com.mx/mexico/estados/afecta-a-500-mil-sequia-en-chihuahua,aafc314f29135310VgnVCM3000009afi154d0RCRD.html>.

MENA, A. (2012). Mantiene el estado atracción extranjera. Norte

- Digital. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://www.nortedigital.mx/article.php?id=16112>.
- OMIDYAR, PIERRE. (2011). How I did it: eBay's Founder on Innovating the Business Model of Social Change. *Harvard Business Review*, pp. 41-44. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://hbr.org/2011/09/ebays-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1>.
- TAULÉS, S. (2009). El gobierno mexicano condenado por 'feminicidio' en Ciudad Juárez. *El Mundo*. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://www.elmundo.es/america/2009/11/19/mexico/1258636389.html>.
- LXII LEGISLATURA DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS. (2014). Boletín N 3304: Urge tipificar el delito de femicidio en Chihuahua: Comisión de Igualdad de Género. México: Página digital de la Cámara de Diputados, del Honorable Congreso de la Unión. (Consultado en marzo del 2013). Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2014/Abril/01/3304-Urge-tipificar-el-delito-de-feminicidio-en-Chihuahua-Comision-de-Igualdad-de-Genero>.
- CENTRO DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (CIES) e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2010). Censo General de Población y Vivienda 2010. México: Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado el 9 de mayo del 2012). Disponible en: www.chihuahua.gob.mx/cies.
- CIES. (2015). PRONTUARIO ESTADÍSTICO. México: Gobierno del Estado

de Chihuahua. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/Prontuarios.aspx>

COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI). (2005). *Indicadores y Estadísticas 2005*. México: Página digital de la CDI. (Consultado el 9 de junio del 2012). Disponible en: www.cdi.gob.mx.

CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA PENAL. (2012). *Las 50 ciudades más violentas del mundo*. México: Página digital de Seguridad, Justicia y Paz. (Consultado el 10 de julio del 2012). Disponible en: www.seguridadjusticiaypaz.org.mx.

CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA PENAL. (2012). *Las 10 ciudades más violentas del mundo*. México: Página digital de Seguridad,

Justicia y Paz. (Consultado en agosto del 2013). Disponible en: www.seguridadjusticiaypaz.org.mx.

CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA PENAL. (2014). *La violencia en los municipios y en las entidades federativas de México*. México: Página digital de Seguridad, Justicia y Paz. (Consultado en abril del 2012). Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/summary/5-prensa/205-la-violencia-en-los-municipios-y-en-las-entidades-federativas-de-mexico-2014>.

SECRETARÍA DE TURISMO. (2014). *INVENTARIO TURÍSTICO 2013*. México: DATATUR, análisis Integral de Turismo. (Consultado en septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>.

- GABINETE DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (GCE). (2014). Las ciudades más habitables. Encuesta Ciudades 2014. (Consultado en enero del 2014). Disponible en: http://www.gabinete.mx/descargas/encuesta_nacional/dossier2014/dossier_ciudades_mas-habitables-2014.pdf.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI). (2011). Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2011. México: INEGI. (Consultado en febrero del 2013). Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepf/2011/Aepf2011.pdf.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI). (2012). Indicadores de PIB 2011. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto del 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2012A). Indicadores económicos Chihuahua 2010. México: Gobierno Federal. (Consultado en julio de 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2012B). Mujeres y hombres en México 2011. México: Gobierno Federal. (Consultado en julio de 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2013). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2013. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2014/diciembre/comunica2.pdf>.
- INEGI. (2014). Estadística de la Industria Minerometalúrgica: Cifras durante diciembre de 2014. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/conteni>

dos/notasinformativas/ind_miner/ni-im.pdf

INEGI. (2014A). Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014 (Aepef). México: Gobierno Federal. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2014/702825063986.pdf

INEGI. (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

CAWLEY, MARGUERITE. (2012). Guerrero y Chihuahua son 'Zonas Calientes' para los Homicidios en México en 2012. España: InSight Crime, Investigación y análisis sobre el crimen organizado en América Latina y el Caribe. (Consultado en

agosto de 2013). Disponible en: <http://es.insightcrime.org/noticias-del-dia/guerrero-y-chihuahua-son-puntos-calientes-de-mexico-en-2012>.

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C. (IMCO). (2012). Chihuahua: Análisis de competitividad 2012. México: Imco. (Consultado en agosto de 2012). http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/06.Chihuahua.pdf. Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (2014). Índice de Competitividad Estatal 2014. México: Imco. (Consultado en febrero de 2015). Disponible en: http://imco.org.mx/indices/documentos/2014_ICE_Libro_Las_reformas_y_los_estados.pdf.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). (2012). Índice de Desarrollo Humano (IDH) en Méxi-

co: cambios metodológicos e información por entidad federativa. México: PNUD. (Consultado en diciembre de 2012). Disponible en: http://www.cinu.mx/minisitio/indice_de_desarrollo/El_IDH_en_Mexico.pdf.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). (2010). Informe sobre Desarrollo Humano de los Pueblos Indígenas en México. México: CDI. (Consultado en agosto de 2013). Disponible en: http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=161&Itemid=200019.

PNUD. (2015). Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas. México: Danda Diseño e Impresión. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/>

docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/PNUD_boletinIDH.pdf.

OBSERVATORIO CIUDADANO. (2013). Reporte Ejecutivo de Incidencia Delictiva. México: Observatorio Ciudadano. (Consultado en agosto de 2014). Disponible en: http://www.observatoriochihuahua.org/_documentos/reporte2_incidencia_delictiva.pdf.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (2015). Estadística Oficial de los Flujos de IED Hacia México. México: Gobierno Federal. (Consultado en marzo de 2015). Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN

- SOCIAL (STPS) Y SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL CHIHUAHUA. (2015). Información laboral: Abril 2015. México: Gobierno Federal. (Consultado en marzo de 2015). Disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf.
- SERVICIO GEOLÓGICO MEXICANO (SGM). (2011). Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>.
- SGM. (2013). Statistical Yearbook of Mexican Mining 2013. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: http://www.sgm.gob.mx/productos/pdf/ChapterI_2013.pdf.
- SISTEMA PARA LA CONSULTA DE INFORMACIÓN CENSAL (SCINCE). (2012). Censo de Población y Vivienda 2010. México: INEGI. (Consultado en agosto de 2013). Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/scince/scince2010.aspx>.
- PROMÉXICO. (2015). Chihuahua: Mapa de Inversión en México. México: Secretaría de Economía. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_CHIHUAHUA_vf.pdf.

Decreto 1131/2012

DECRETO 1131/2012 I. P.O. DE LA SEXAGÉSIMA TERCERA LEGISLATURA DEL HONORABLE CONGRESO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, REUNIDA EN SU PRIMER PERIODO ORDINARIO DE SESIONES, DENTRO DEL TERCER AÑO DE EJERCICIO CONSTITUCIONAL, QUE REFORMA DEROGA Y ADICIONA AL DECRETO 266/94 XII P.E., PARA QUEDAR:

ARTÍCULO PRIMERO.- Se establece una contribución extraordinaria a cargo de los Sujetos del Impuesto Sobre Nóminas que establecen los Artículos del 166 al 172, del Código Fiscal del Estado.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Para la determinación de la base de esta contribución se considerara el entero que realicen o deban realizar los sujetos del Impuesto Sobre Nóminas.

ARTÍCULO TERCERO.- La Contribución se pagará aplicando a la base que establece el artículo anterior, la tasa del 10%.

ARTÍCULO CUARTO.- El gravamen se causará mensualmente y el pago deberá efectuarse en las oficinas Recaudadoras correspondientes al momento de hacer el entero del Impuesto Sobre Nóminas, en las mismas formas oficialmente aprobadas por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado para el pago de este último impuesto.

ARTÍCULO QUINTO.- El Ejecutivo del Estado, por conducto de la Secretaría de Hacienda, constituirá un Fideicomiso público, al cual aportará los ingresos provenientes de la contribución extraordinaria a la que se refiere este Decreto, para ser destinados a la realización o al apoyo de programas, acciones, planes y proyectos que las entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil instrumenten y cuyo fin sea elevar la calidad de vida de los Chihuahuenses, dando preferencia a aquellos destinados a la atención de los grupos y personas vulnerables.

ARTÍCULO SEXTO.- La contribución extraordinaria que establece el presente Decreto estará en vigor hasta el 31 de diciembre del año dos mil veintidós.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- No se causará esta contribución tratándose de las erogaciones que se consideran exentas conforme al artículo 171 de Código Fiscal del Estado.

ARTÍCULO OCTAVO.- En todo lo no previsto en este Decreto, serán aplicables, en lo conducente, las disposiciones del Código Fiscal del Estado.

DECRETO 1131/2012 I. P.O. DE LA SEXAGÉSIMA TERCERA LEGISLATURA DEL HONORABLE CONGRESO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, REUNIDA EN SU PRIMER PERIODO ORDINARIO DE SESIONES, DENTRO DEL

TERCER AÑO DE EJERCICIO CONSTITUCIONAL, QUE REFORMA, DEROGA Y ADICIONA AL DECRETO 985/04 XII P.E., PARA QUEDAR:

FECHAC
2015

ARTÍCULO PRIMERO.- Se derogan el segundo párrafo del Artículo Quinto y los Artículos Segundo, Tercero y Cuarto Transitorios, del Decreto 266/94 XI P.E. y se reforma el primer párrafo del mismo Artículo Quinto, para quedar este de la siguiente manera:

ARTÍCULO QUINTO.- El Ejecutivo del Estado, por conducto de la Secretaría de Hacienda, constituirá un Fideicomiso público, al cual aportará los ingresos provenientes de la contribución extraordinaria a la que se refiere este Decreto, para ser destinados a la realización o al apoyo de programas, acciones, planes y proyectos que las entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil instrumenten y cuyo fin sea elevar la calidad de vida de los Chihuahuenses, dando preferencia a aquellos destinados a la atención de los grupos y personas vulnerables.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se autoriza al Ejecutivo para que, por conducto de la Secretaria de Hacienda, celebre contrato de Fideicomiso para el cumplimiento de los fines a que este Decreto se refiere.

ARTÍCULO TERCERO.- En el contrato podrán convenirse libremente todas las condiciones permitidas o exigidas por la normatividad aplicable, por las autoridades e instituciones fiduciarias, aquellas acordes a los usos fiduciarios, y las demás que sean necesarias para el cumplimiento de los fines del Fideicomiso; pero observando en la contratación del mismo los siguientes lineamientos:

- I. Serán partes en el Fideicomiso: Fideicomitente: El Estado Libre y Soberano de Chihuahua, por conducto de la Secretaria de Hacienda.

Fideicomisarios: Los grupos y personas del Estado de Chihuahua, a quienes por medio del Comité Técnico del Fideicomiso se acuerde otorgarles apoyos en los términos y fines que establece este Decreto.

Fiduciario: La institución que cuente con facultades conforme a la ley para fungir como tal.

- II. El Fideicomitente afectará en Fideicomiso los ingresos provenientes de la Contribución Extraordinaria establecida por el H. Congreso del Estado mediante Decreto 266/94 XI P.E., publicado en el Periódico Oficial del Estado el 30 de abril de 1994.
- III. El patrimonio del Fideicomiso se integrará, fundamentalmente, por los bienes que se describen a continuación:
 - a) Las aportaciones que a su favor realice el Fideicomitente;
 - b) Los rendimientos que generen las cantidades manejadas por el Fideicomiso;
 - c) Los valores en los que se inviertan los recursos líquidos que formen parte del patrimonio del Fideicomiso y sus rendimientos;
 - d) Las cantidades que ingresen al Fideicomiso por la enajenación de los bienes que formen parte de su patrimonio; y
 - e) Los bienes muebles e inmuebles que sean aportados al Fideicomiso o que adquiera por cualquier otro medio legal.

IV.- Serán fines del Fideicomiso, fundamentalmente los siguientes:

- a) Que el Fiduciario reciba, administre y transmita los recursos que le aporte el Fideicomitente o que adquiera por cualquier otro título, siguiendo al efecto las instrucciones que le gire el Comité Técnico del Fideicomiso.
- b) Administrar los recursos del patrimonio del Fideicomiso, destinados éstos a la realización o al apoyo de programas, acciones, planes y proyectos que las entidades públicas u organizaciones de la sociedad civil le propongan e instrumenten, siempre que de manera directa o indirecta contribuyan a elevar la calidad de vida de las personas o grupos de personas del Estado de Chihuahua, que sean atendidos con los mismos.

El Comité Técnico del Fideicomiso, en el proceso de selección y aprobación para la realización o apoyo de los programas, acciones, planes y proyectos que en términos del párrafo anterior le sean presentados, dará un trato preferente a aquellos cuyo fin sea la atención de grupos y personas vulnerables del Estado de Chihuahua.

Para efecto de lo señalado en el párrafo anterior, se entenderá por grupo o personas vulnerables aquellas que por diversas circunstancias se encuentran expuestas o imposibilitadas para afrontar los efectos causados por factores biopsicológicos, eventos naturales, económicos, culturales, sociales, jurídicos, de etnia o género, de conformidad a lo establecido en los artículos 3, fracción

V y 4 de la Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua.

Queda estrictamente prohibido otorgar apoyos en programas, acciones, planes y proyectos que de manera directa o indirecta beneficien a personas e instituciones con fines políticos, electorales o religiosos, cualquiera que sea su índole.

- c) Otorgar, atendiendo a las instrucciones que al efecto le gire el Comité Técnico, y conforme a los lineamientos señalados en el inciso anterior, los apoyos que correspondan en el cumplimiento de los fines del Fideicomiso y que permitan:
1. Contribuir al desarrollo social y humano de los chihuahuenses, mediante programas, acciones, planes y proyectos que coadyuven a fortalecer sus capacidades y resolver sus carencias y problemas.
 2. Coadyuvar al sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerables en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono a desprotección física, mental, jurídica a social.
 3. Impulsar acciones y programas dirigidos a atender las necesidades producidas por situaciones de urgencia, desastres naturales o contingencias similares.

El Comité Técnico deberá destinar cinco millones de pesos de los ingresos anuales del Fideicomiso, para la integración de un fondo con los fines antes señalados. Cada tres años se

revisará el saldo de este fondo y, en caso de no haber sido utilizado, se liberarán los recursos para la realización de los fines del Fideicomiso, manteniendo siempre en el fondo cinco millones de pesos.

El Comité Técnico podrá autorizar la transferencia a este fondo de mayor cantidad de recursos financieros, en caso de ser necesario.

4. Fortalecer la capacidad de las personas o grupos vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social, para resolver necesidades, ejercer sus derechos e integrarse armónicamente al seno familiar, laboral y social.
 5. Apoyar programas, acciones, planes y proyectos de atención, promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.
 6. Contribuir con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.
 7. Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil, de manera que contribuya al logro de sus objetivos y los señalados por este Fideicomiso, previa justificación y evaluación de su impacto en beneficio social.
- d) Los demás que, acorde con los anteriores, se pacten en el contrato de Fideicomiso que se celebre.

V. Para la realización de los fines del Fideicomiso, el Fiduciario tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Recibir y administrar los recursos que le aporte el Fideicomitente, así como los demás que formen parte del patrimonio del Fideicomiso, siguiendo al efecto las instrucciones que le gire el Comité Técnico;
- b) Aplicar los recursos del Fideicomiso conforme a las instrucciones que reciba del Comité Técnico;
- c) Celebrar, previa aprobación del Comité Técnico, cualquier acto, convenio o contrato que se requiera para el correcto cumplimiento de los fines del Fideicomiso;
- d) Suscribir toda clase de documentos para cualquier trámite o gestión ante autoridades e instituciones públicas o privadas, según sea necesario, para proteger el patrimonio del Fideicomiso y cumplir con los fines de este;
- e) Otorgar y revocar poderes generales o especiales con facultades suficientes para actuar en su nombre y representación, según se requieran para la consecución de los fines del Fideicomiso o para la defensa del patrimonio del mismo, conforme a las instrucciones y en favor de las personas que el Comité Técnico señale para tal efecto;
- f) Realizar cualquier otro acto que implícitamente sea necesario o conveniente para cumplir con los fines del Fideicomiso, limitándose a lo que le instruya el Comité Técnico cuando se trate de actos de dominio sobre bienes inmuebles; y

- g) Las demás que se pacten en el contrato de Fideicomiso, que no contravengan las anteriores ni sean contrarias a los fines del mismo.

VI.- El Comité Técnico del Fideicomiso estará integrado por veinticinco miembros, de la siguiente manera:

- a) En representación del Gobierno del Estado:
1. El Secretario de Desarrollo Social,
 2. El Secretario de Salud,
 3. El Secretario de Educación, Cultura y Deporte
 4. El Secretario de Hacienda
- b) Tres Diputados representantes de la Legislatura Local.
- c) Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.
- d) Veintiún miembros del sector empresarial del Estado, designados y removidos por los representantes de los organismos empresariales legalmente constituidos y cuyos integrantes sean sujetos de la Contribución Extraordinaria Mencionada en la fracción II de este Artículo. Para tal efecto, los representantes de dichos organismos en los municipios de Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Hidalgo del Parral, Ojinaga, Jiménez, Camargo, Cuauhtémoc y Guachochi designarán, respectivamente, dos miembros por cada municipio; a su vez, estos miembros

designarán, por mayoría, un miembro más que represente a todas las regiones del Estado.

El Comité Técnico será presidido por uno de sus miembros, designado por mayoría entre ellos quien con tal carácter se desempeñará por un periodo de dos años y podrá reelegirse hasta por otros dos periodos. Los miembros del sector empresarial durarán dos años en su cargo y podrán ser reelectos hasta por dos periodos adicionales

Cada miembro del Comité será suplido en sus ausencias por la persona que al efecto designe.

Los miembros del Comité Técnico tendrán voz y voto en las deliberaciones de dicho órgano y los suplentes sólo podrán sustituir en sus ausencias a los miembros propietarios por quienes hayan sido designados. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

El desempeño del cargo de miembro del Comité Técnico será honorífico, por lo que dichos miembros no recibirán emolumento alguno.

El contrato de Fideicomiso deberá prever las funciones del Secretario Ejecutivo del Comité, las reglas de las sesiones y el funcionamiento de dicho órgano, así como la forma en que se validarán los acuerdos de éste.

De cada sesión del Comité Técnico se levantará un acta que deberá ser firmada por Los miembros que hayan asistido, así como por quienes hayan fungido como Presidente y Secretario.

El Comité Técnico notificará sus resoluciones al Fiduciario mediante escrito firmado por el Presidente, el Secretario o cualquier delegado especial designado al efecto, acompañando copia del acta respectiva.

A las sesiones del Comité Técnico podrá ser invitado un representante de la Fiduciaria, con voz, pero sin voto.

El Comité Técnico se considerará legalmente reunido, cuando en las sesiones estén presentes la mayoría de sus miembros y entre ellos se encuentre el Presidente o su suplente.

Este Comité podrá constituir Subcomités, en los términos y condiciones que apruebe el mismo y de conformidad con los fines del Fideicomiso.

VII.- El Comité Técnico contará con las siguientes atribuciones:

- a) Instruir al Fiduciario respecto a la aplicación de los recursos del patrimonio del Fideicomiso;
- b) Instruir al Fiduciario respecto de las acciones necesarias para el otorgamiento de los apoyos aprobados por el Comité. El Comité podrá aprobar la solicitud cuando esté justificado el impacto y beneficio social del programa, acción, plan o proyecto que se vaya a apoyar.
- c) Autorizar la celebración de actos, convenios y contratos, relacionados con el Fideicomiso;
- d) Autorizar el otorgamiento de poderes para la

representación del Fideicomiso, en juicio o fuera de él, y ratificar los que hayan sido otorgados por la Fiduciaria en ejercicio de sus atribuciones cuando no fuera posible obtener previamente la autorización del Comité Técnico por los perjuicios que pudieran ocasionar la demora;

- e) Designar al Secretario Ejecutivo para dar seguimiento y cumplimiento a sus resoluciones, otorgándole las facultades necesarias para el eficiente desempeño del encargo;
- f) Instruir al Fiduciario respecto de cualesquiera cuestiones relacionadas con la administración y la protección del patrimonio del Fideicomiso;
- g) Instruir al Fiduciario para la contratación de prestadores de servicios y asesores que el Comité Técnico estime convenientes, así como designar subcomités del Comité Técnico con carácter meramente de coadyuvantes;
- h) Publicar trimestralmente el movimiento de operaciones, ingresos y egresos del Fideicomiso en al menos dos periódicos de circulación diaria en la Entidad.
- i) Las demás facultades derivadas de las estipulaciones del contrato de Fideicomiso, que sean acordes con las anteriores y necesarias para el cumplimiento de sus fines.

IX. El Fideicomitente podrá convenir con el Fiduciario el pago de sus honorarios y de los demás gastos.

X. El Fiduciario tendrá la obligación de nombrar a la

persona que le instruya el Comité Técnico para que se encargue de ejercer los derechos derivados del mismo, o que proceda a su defensa, sin que el Fiduciario asuma responsabilidad alguna por la actuación de dichos apoderados ni por el pago de los honorarios o gastos que los mismos devenguen o causen, que será a cargo del patrimonio del Fideicomiso.

XI. En el contrato de Fideicomiso podrán convenirse las condiciones sobre la responsabilidad a cargo del Fideicomitente por perjuicios que sufra el Fiduciario en el desempeño de su encargo, sin que en ningún caso puedan asumirse los causados por dolo o mala fe de éste.

XII.- El Fideicomiso tendrá la duración necesaria para el cumplimiento de sus fines y se extinguirá por cualquiera de las causas establecidas en el artículo 392 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, que sean compatibles con la naturaleza del contrato que se celebre, revirtiéndose el patrimonio del Fideicomiso al fideicomitente.

ARTÍCULO CUARTO.- Se autoriza a la Secretaría de Hacienda para que convenga con la Fiduciaria todas las circunstancias y condiciones necesarias que deban contenerse para la celebración del contrato de Fideicomiso, las que resulten apropiadas para un mejor aprovechamiento del mismo, así como aquellas que resulten convenientes para llevar a cabo los fines del Fideicomiso.

En todo caso podrán pactarse modalidades o adiciones a los lineamientos decretados en el artículo anterior, siempre que las mismas no contravengan el sentido o contexto original de dichos lineamientos.

ARTÍCULO QUINTO.- Para la ejecución de los programas y acciones a desarrollar en términos del Fideicomiso, podrán utilizarse estructuras financieras que incluyan aportaciones federales, de inversión normal estatal, municipales o privadas.

ARTÍCULO SEXTO.- El Ejecutivo del Estado deberá acompañar los estados financieros del Fideicomiso a la Cuenta Pública Anual para su fiscalización, sin perjuicio de la revisión y auditoría que efectúe la Secretaría de la Contraloría del Ejecutivo Estatal.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- El Comité Técnico del Fideicomiso deberá expedir su Código de Ética que norme la conducta de sus integrantes.

TRANSITORIOS:

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Periódico Oficial del Estado.

ARTÍCULO SEGUNDO.- El H. Congreso del Estado contará con un término de 60 días naturales, contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, para llevar a cabo la designación de los Diputados representantes de la Legislatura Local, a que se refiere el Artículo Tercero, fracción VI, inciso b), contenida en el Artículo Segundo del presente Decreto.

ARTÍCULO TERCERO.- El Presidente del Comité Técnico que se encuentre en funciones a la entrada en vigor del presente Decreto, continuará en su cargo hasta el 28 de febrero de 2014.

ARTÍCULO CUARTO.- En un plazo no mayor a 180 días naturales a la entrada en vigor de este Decreto, el Comité Técnico

del Fideicomiso deberá aprobar y expedir su Código de Ética.

FECHAC
2015

DADO en el Salón de Sesiones del Poder Legislativo, en la ciudad de Chihuahua, Chih., a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil doce.

PRESIDENTE. DIP. JORGE ABRAHAM RAMÍREZ ALVÍDREZ. Rúbrica. SECRETARIA. DIP. INÉS AURORA MARTÍNEZ BERNAL. Rúbrica. SECRETARIA. DIP. ALVA MELANIA ALMAZÁN NEGRETE. Rúbrica

Anexo II

FECHAC
2015

Manuales de operación

Sistemas y manuales de administración de proyectos

Sistema de Administración de Documentos, Acuerdos y Proyectos (SADAP)

Fechac cuenta con un Sistema de Administración de Documentos, Acuerdos y Proyectos (SADAP), un software disponible a través de Internet en el que todos los proyectos están organizados para su control, seguimiento y monitoreo. La intención de este programa es precisamente contar con un sistema que administre todos los documentos, acuerdos y proyectos importantes que atañan a Fechac en sus funciones, y así mantener los estándares de calidad que la organización y su Sistema de Gestión de Calidad procuran. El software fue diseñado para proporcionar recursos a las Organizaciones de

la Sociedad Civil, verificar (supervisar y monitorear) la administración y aplicación correcta de los recursos.

Por medio de SADAP inicia el trámite de una solicitud de apoyo financiero o equipamiento por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil. La aplicación de este software controla y documenta las etapas en que una solicitud de apoyo financiero es revisada para su aprobación o rechazo.

Todos los proyectos son continuamente identificados y guardados en copia electrónica, cada solicitud en línea es codificada con un número e identificada con éste a lo largo del proceso de su análisis y aprobación, permitiendo mantener su estatus en forma continua y también para poder hacer cambios que el cliente (beneficiario) pudiera solicitar.

Los registros referentes a las actividades son evidenciados mediante el historial del proyecto en el software. Cuando se hace una solicitud en línea se asigna un ID para cada proyecto y se da la trazabilidad correspondiente desde que se llena la solicitud y se convierte en proyecto, hasta el proceso de aprobación.

Dada la naturaleza de la operatividad esencial que rigió a Fechac, se determinaron las características apropiadas de los requisitos del software:

- a) La sistematización del proceso de solicitud de recursos económicos por parte de las OSC, organizada mediante el uso e implementación del software.
- b) Un software sistematizado y amigable que permitiera obtener la información sobre los requisitos para solicitar el apoyo financiero de Fechac, de manera ágil, oportuna y con calidad.
- c) Registro electrónico de cada etapa del proceso de solicitud y aprobación o rechazo de dicha solicitud.
- d) Accesibilidad sistematizada vía internet.
- e) Contar con un control administrativo para el área

de administración y finanzas derivado de la información generada por el SADAP, que permita la visualización de los montos económicos aprobados cuando la solicitud se convierte en proyecto.

- f) Mostrar en cualquier momento las distintas etapas del proceso en que se encuentra la solicitud para su revisión y aprobación de apoyo financiero de Fechac hacia las sociedades civiles organizadas y que permita de manera fácil y oportuna la accesibilidad, visualización y seguimiento de la información de cada solicitud que se convierte en proyecto.
- g) Rapidez en su procesamiento interactivo.

Manual operativo

Fechac en su papel de Fundación de segundo piso apoya con donativos a organizaciones de la sociedad y grupos comunitarios que hayan trabajado por un año o más en el estado de Chihuahua y que presenten proyectos que atiendan grupos vulnerables enfocados en al menos una de sus áreas de apoyo: educación básica integral, salud preventiva y desarrollo del capital social. Se donan recursos para destinarlos a infraestructura, equipamiento o implementación de programas, dependiendo de las características del proyecto y el tipo de institución solicitante.

Condiciones para que un proyecto sea elegible:

1. Institución.
 - Organizaciones legalmente constituidas que operen dentro de los límites del estado de Chihuahua y que son donatarias autorizadas por el Sistema de Administración Tributaria.
 - Instituciones de carácter público dedicadas a la educación básica y a la protección de la salud.

2. Finalidad del apoyo.

Educación básica integral de calidad

- Proyectos de planeación para la mejora continua donde participan los actores escolares, que permitan mejorar la eficacia y la calidad educativa.
- Proyectos que incidan en una educación integral que coadyuven a elevar la calidad educativa, la formación ética y cívica de alumnos y de padres de familia.
- Proyectos que promuevan la participación de los padres de familia en los consejos escolares, las actividades de la escuela y de sus hijos.

Salud

- Proyectos para la prevención de las principales enfermedades.
- Proyectos que fomenten una cultura de autocuidado.
- Proyectos de prevención, consulta, curación y rehabilitación en los 23 municipios serranos.
- Proyectos que proporcionen apoyo en uno o más de los siguientes aspectos: albergue, alimentación, salud y rehabilitación.
- Proyectos de apoyo a instituciones de servicio de auxilio y rescate.

Desarrollo del capital social

- Proyectos que impulsen el desarrollo social sustentable, desarrollo desde las bases, la participación ciudadana y el voluntariado; o bien que mejoren el tejido social y las redes sociales a través de alianzas con un fin común. •

Impulsar procesos para el desarrollo de grupos de base.

- Proyectos que impulsen la responsabilidad social empresarial.
- Proyectos formativos para la profesionalización de OSC y emprendedores sociales.

Actividades transversales.

- Investigación social en las áreas de enfoque de Fechac.
- Incidencia en política pública: impulso a proyectos que promuevan la creación o modificación de leyes, normas y reglamentos públicos que fomenten las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, acceso a mayores recursos federales, estatales y municipales, involucramiento en las decisiones que afecten el sector e incentivos para el desarrollo de las propias organizaciones.
- Impulso al impacto colectivo a través de la consolidación de alianzas, redes y la participación en mesas interinstitucionales para el desarrollo social.

3. Solicitud de apoyo.

Antes de llenar la solicitud en línea se recomienda contar con la formulación del proyecto, es decir, que se tengan definidos los objetivos, tiempos, metas, indicadores, alcances, estrategias, actividades, presupuesto, ejercicio financiero, número y tipo de beneficiarios, etc. Fechac cuenta con un documento especializado que les permite el desarrollo de todos estos conceptos.

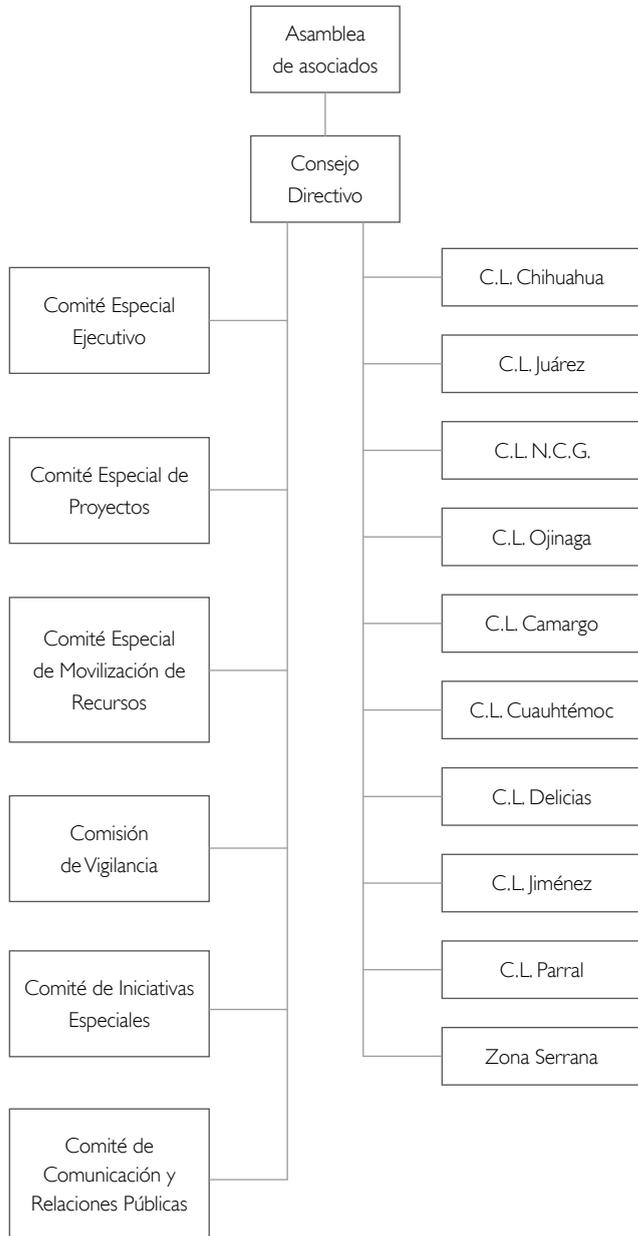
Una vez realizada la formulación del proyecto, a través del sistema de solicitud en línea (www.fechac.org.mx).

fechac.org/solicitud), la institución solicitante además de hacer un ejercicio de autodiagnóstico y platicar un poco de su organización, describe el proyecto. Fechac les informa sobre los requisitos que deben entregar para que el proyecto sea revisado y, en su caso, aprobado, asignándoles un ejecutivo (vinculador o director local) que lo acompañará en el proceso.

Durante el proceso de aprobación, Fechac realiza visitas físicas de los ejecutivos y solicita información y documentación necesaria para el armado del proyecto.

4. Fechac requiere la participación de diferentes actores en cada proyecto; por ello en ningún caso se apoya 100% del costo total de los proyectos ni los conceptos referentes a gasto operativo.
5. Se reciben solicitudes de apoyo durante todo el año. En casos especiales se abren convocatorias públicas, las cuales definen los tiempos de recepción de solicitudes. Pero se tiene planeado cambiar a un sistema en que los tiempos de solicitud se den solamente a principio de año .
6. Dependiendo el municipio del estado de Chihuahua donde se desarrolle el proyecto, éste se pone a consideración de un órgano local colegiado de empresarios voluntarios llamado consejo local. En cada uno de los cuales hay un ejecutivo que se pondrá en comunicación para acompañar al cliente durante el proceso de revisión y aprobación de la solicitud.
7. Existen una serie de políticas, procedimientos y requisitos que permiten la objetividad en la entrega de recursos. Las razones para rechazar un proyecto generalmente son: a) cuando el proyecto no está

Figura 14 Órgano de gobierno.



Fuente: Manual Fechac.

debidamente formulado, *b*) cuando algún proyecto no cumple con las políticas, tiempos y procedimientos establecidos, *c*) cuando la institución solicitante no cumple con los requisitos solicitados, *d*) cuando el consejo local no tiene disponibilidad de recursos.

Manuales de los órganos de gobierno

Dado que Fechac concentra diversos órganos de gobierno a nivel estatal y hay una gran participación de consejeros que se renuevan constantemente, es fundamental la existencia de manuales que guíen a las personas. Como se puede ver en la figura 14 hay un número importante de comités que deben funcionar con alto grado de cohesión.

Fechac dispone de distintos manuales, los cuales son herramientas que les permiten tener un adecuado control de cada una de las funciones de los miembros de la organización. Son importantes porque de esta manera se establecen los derechos y obligaciones que los miembros deben estar dispuestos a cumplir; de igual forma son guías de acción que determinan los procedimientos de la organización.

Dentro de la estructura de Fechac encontramos distintos manuales rectores para el órgano de gobierno de la organización. De ellos podemos destacar:

- Manual de la Asamblea de Asociados. La Asamblea de Asociados constituye para Fechac la autoridad más importante, ya que está conformada por todos los asociados directivos y cuenta con reglas que se encuentran especificadas en los estatutos sociales. En este documento se describe qué es la Asamblea de Asociados, así como: 1) su integración, 2) las reuniones, frecuencia y validez de los acuerdos, 3) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Ordinarias, y 4) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias.
- Manual del Consejo Directivo. En este documento se

presenta cómo está estructurado el Consejo Directivo, así como sus objetivos, facultades y obligaciones. Se integra también los objetivos, facultades y obligaciones de los asociados directivos y del presidente estatal. Se compone del clausulado de los estatutos de Fechac, que se refiere a los temas mencionados así como aquellos que por acuerdo del Consejo Directivo se amplían.

Incluye también el procedimiento que indica los pasos a seguir para la elección del presidente del Consejo Directivo, ya sea por reelección del presidente directivo en funciones o por otro asociado directivo que aspira al cargo. Lo mismo para el caso de renuncia del presidente estatal.

- Manual de los Comités Especiales del Consejo Directivo. En este documento se contemplan las normas generales aplicables a todos los comités especiales del Consejo Directivo: aspectos que tienen que ver con su integración, quórum legal, validez de los acuerdos, objetivos, facultades y obligaciones de sus asociados integrantes; del coordinador de los comités especiales y del asociado estatal.

Regula también los objetivos, integración, facultades y sesiones de los comités especiales ejecutivos, de proyectos y de movilización de recursos.

Contempla la integración especial de consejeros del Consejo Local de Ciudad Juárez para asuntos específicos del modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños (ADN) en el Comité Especial de Proyectos.

- Manual de los Consejos Locales. Describe dónde deben ubicarse los consejos locales, el número máximo y mínimo de integrantes que se requieren para que los consejos tengan representatividad, así como los objetivos y facultades de los consejos locales y los asuntos de competencia. Integra también el procedimiento para la elección y reelección del presidente local y los asociados directivos. Las políticas de aceptación de asociados locales

(consejeros), bajo qué supuestos pierden la calidad de asociados y el periodo de ratificación.

- Manual del Consejero para el fortalecimiento del Órgano de Gobierno. Documento que describe el ciclo de fortalecimiento del órgano de gobierno y los procesos principales para fortalecerlo. Este manual tiene como fin último establecer las estrategias y acciones para que la Fundación cuente con consejeros preparados y comprometidos que impulsen a Fechac hacia el logro exitoso de sus objetivos, bajo ocho procesos principales:

1. Identificar las necesidades de los consejos.
2. Cultivar nuevos miembros.
3. Reclutar y ratificar nuevos miembros.
4. Capacitación a consejeros.
5. Involucrar a los consejeros.
6. Comunicar eficientemente planes, logros y noticias.
7. Rotar, renovar y enriquecer a los consejos.
8. Valorar el desempeño.

La integración de todos estos manuales, políticas, procesos y sistemas que hemos mencionado permite la acción profesional en el día a día de Fechac, independientemente de que cambien los integrantes de la misma organización. Además, los procesos de comunicación y certificación que incluye la Fundación como parte de su operación, garantizan que no sólo existan las guías de acción, sino que realmente rijan el quehacer cotidiano.

Anexo III

FECHAC
2015

Políticas y procedimientos

1. Políticas generales para la aprobación de solicitudes.
 - 1.1. Todos los proyectos impulsados y financiados por medio de Fechac, deberán estar alineados a su planteamiento estratégico 2025 donde se contemplan las áreas de enfoque y líneas de intervención, así como políticas, procesos y procedimientos institucionales aprobados por el Consejo Directivo.
 - 1.2. Se podrán apoyar a:
 - 1.2.1. Organizaciones de la sociedad civil legalmente constituidas, que operen dentro de los límites del estado de Chihuahua y que sean donatarias autorizadas por el Sistema de Administración Tributaria.
 - 1.2.2. Instituciones de carácter público y que sean donatarias autorizadas por el sistema de Administración Tributaria.
 - 1.2.3. Grupos comunitarios para el desarrollo de base por medio de una solicitud especial y/o a través de una OSC.
 - 1.3. El acceso al financiamiento de proyectos se realiza mediante la recepción de solicitudes de manera directa, o por convocatoria pública, o por alianzas estratégicas o por iniciativa de Fechac.
 - 1.4. Las organizaciones de la sociedad civil podrán recibir apoyo hasta por el 70% del costo total del proyecto y las que operan

en los municipios serranos hasta por el 80% del costo total del proyecto.

- 1.5. Las Instituciones públicas podrán ser apoyadas hasta con un 30% del costo total del Proyecto.
- 1.6. Solicitudes que contemplen apoyo para la adquisición de bienes inmuebles, cada Consejo Local o Comité de Zona Serrana deberá analizar la conveniencia de prestarlos en comodato o donarlos de manera definitiva antes de su aprobación.
- 1.7. En caso de solicitudes que contemplen gasto corriente y/o gasto operativo, será el Consejo Local o Comité de Zona Serrana o Comité de Proyectos, quien deberá de analizar la conveniencia de su aprobación, quedando excluido los sueldos y remuneraciones al personal que no participe directamente en el proyecto.
- 1.8. Para el caso de solicitudes que contemplen el pago de impuestos, solo se apoyará a:
 - 1.8.1. El personal contratado de planta para la ejecución del proyecto, se pagará el sueldo bruto y es obligación de la institución normativa retener y enterar las obligaciones que marcan las leyes fiscales vigentes.
 - 1.8.2. Las contribuciones a cargo del patrón por concepto de IMSS, Infonavit, e I.S.N. relativas a las remuneraciones del personal que participe directamente en la ejecución del proyecto.
 - 1.8.3. Los casos de contratación a un prestador de servicios independientes (aquellas personas que se contratan exprofeso para la ejecución del programa) se pagará el honorario con I.V.A incluido, y es obligación de la institución normativa, retener y enterar las obligaciones que marcan las leyes fiscales vigentes.

2. Políticas para solicitudes que involucran equipamiento.

- 2.1. Las solicitudes para la adquisición de vehículos, deberán incluir el pago de placas, obligaciones que marca las leyes aplicables y seguro de cobertura amplia por un año y se podrá aprobar con un máximo del 60% del costo total.

- 2.2. Las solicitudes para la adquisición de equipo de cómputo y mobiliario deberán apegarse a las Políticas generales de aprobación de solicitudes, además de presentar dos cotizaciones vigentes, expedidas por casas comerciales.
 - 2.3. Las solicitudes para la adquisición de equipo médico con valor mayor a \$200,000.00 (Doscientos Mil Pesos 00/100 M.N.), se tendrá que considerar además un seguro con cobertura amplia por un año considerando este como parte del proyecto.
3. Políticas para solicitudes que involucran construcción y/o remodelación.
 - 3.1. Las solicitudes para la construcción y/o remodelación de instituciones educativas públicas, deberán contar con el aval del Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa (ICHIFE).
 - 3.2. La institución solicitante deberá, además de cumplir con los requisitos legales, demostrar la propiedad legal del terreno o inmueble.
 - 3.3. Las solicitudes que requieran construcciones nuevas, deberán de cumplir con las normas de seguridad de acuerdo a los requerimientos de Protección Civil.
 - 3.4. En el caso de solicitudes que superen los \$300,000.00 como monto total del proyecto, la institución solicitante deberá de presentar el proyecto ejecutivo de la construcción.
 - 3.5. La institución solicitante deberá de contratar un seguro de responsabilidad civil, para eximir a Fechac de toda carga legal en caso de siniestros o demanda laboral.
 - 3.6. Antes de la aprobación de la solicitud, el vinculador deberá verificar que la construcción no ha iniciado. En caso contrario, solo se podrá considerar como viable de apoyo, conceptos no ejecutados o ejecutados con un máximo de dos meses de la fecha de aprobación por Consejo Directivo.
 4. Políticas para solicitudes de implementación de metodología de intervención social.
 - 4.1. La institución solicitante, deberá presentar a más tardar en el mes

- de agosto ante el Consejo Local correspondiente o Comité de Zona Serrana, la solicitud de apoyo para el desarrollo del proyecto para el siguiente año calendario.
- 4.2. La institución solicitante que desarrolla su proyecto en escuela(s), deberá de programar su operación, administración y desarrollo del proyecto por ciclo escolar, abarcando los meses de agosto a julio del siguiente ciclo escolar y presentar su solicitud de apoyo ante el Consejo Local correspondiente o Comité de Zona Serrana, a más tardar en el mes de abril.
 - 4.3. En los rubros que correspondan a sueldos y salarios se podrá apoyar con un máximo del 70%.
 - 4.4. La solicitud deberá incluir actividades, mecanismos y estrategias para procuración de fondos que garanticen el sustento del proyecto y de la propia Institución.
 - 4.5. Las solicitudes que contemplen desarrollar la misma metodología de intervención social en dos o más consejos locales (Incluyendo Zona Serrana), deberán ser canalizados y analizados en conjunto por la Dirección de Proyectos mediante el cuadro comparativo correspondiente, para su posterior aprobación por cada Consejo Local o Comité de Zona Serrana.
5. Políticas para solicitudes especiales.
- 5.1. Todas las solicitudes Especiales deberán de cumplir con el proceso para la aprobación de Solicitudes.
 - 5.2. Por Facultades
 - 5.2.1. En caso de urgencia, los Presidentes de los Consejos Locales podrán aprobar por facultades solicitudes hasta por una cantidad máxima de \$30,000 sin exceder dos solicitudes por mes y estos se podrán ejercer inmediatamente; pudiendo ser solicitudes fuera del área de enfoque.
 - 5.2.2. El Presidente del Consejo Directivo podrá aprobar por facultades solicitudes hasta por una cantidad máxima de \$40,000 pesos.
 - 5.2.3. En cualquiera de los dos casos anteriores, se deberán presentar oficio solicitud firmado por el presidente del Consejo

Local o Presidente de Consejo directivo según corresponda.

5.3. Con Recursos del 5%

- 5.3.1. Se podrán aprobar solicitudes fuera de las áreas de enfoque, por un máximo del 5% de los recursos del Consejo Local, Zona Serrana e Índole Estatal, correspondiente de su presupuesto anual considerando proyectos ejercidos con recursos del 5% respetando el numeral 1.2.

5.4. Operados por Fechac

- 5.4.1. Se podrá aprobar proyectos de interés y operados por Fechac respetando el numeral 1.1.

6. Exclusiones.

- 6.1. No se podrá financiar proyectos a instituciones similares a Fechac (de segundo piso), para el desarrollo de proyectos propios de la Institución.

- 6.2. No son sujetos a financiamiento los siguientes conceptos, por lo que no deberán ser contemplados dentro del monto total de la solicitud:

- 6.2.1. La realización de actividades de culto, proselitismo religioso y partidista.
- 6.2.2. Medicamentos y tratamientos médicos, beneficio directo a individuos, becas, viajes, alimentos, despensas, ropa y calzado, que no formen parte de un programa integral.
- 6.2.3. Remuneraciones al personal de las instituciones que no participe directamente en el proyecto.
- 6.2.4. Los eventos aislados (cursos, talleres, conferencias, congresos) que no formen parte de un programa integral.
- 6.2.5. La realización, promoción y equipamiento para eventos deportivos, cuando no formen parte de un proyecto integral.
- 6.2.6. El pago de impuestos que correspondan a obligaciones de la institución solicitante como ISR.
- 6.2.7. El pago de multas en que hayan incurrido, por falta de cumplimiento ante las leyes correspondientes.

Anexo IV

FECHAC
2015

Vinculación intersectorial

En un esfuerzo de coordinación y trabajo intersectorial, Fechac participa activamente con otras organizaciones y entes del sector público y privado, como:

Camargo

- Comité de Ecología
- Comité de Planeación de Desarrollo Municipal
- Consejo Municipal de Estacionómetros Camargo
- Comité de Alianza Municipio Fechac 2013
- Consejo DIF Municipal
- Consejos Salud Municipal

Chihuahua

- Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial
Capítulo Chihuahua
- Comité de Ecología del Municipio de Chihuahua
- Comité de Planeación y Desarrollo Municipal de Chihuahua
- Consejo de Autorregulación de la Cámara de la Industria de Radio y la Televisión
- Consejo de Desarrollo Económico Municipal
- Consejo de Desarrollo Regional – Zona Centro (Coder)
- Consejo de Desarrollo Social del Estado de Chihuahua (Codeso)
- Consejo de la Cultura de la Legalidad
- Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (Codech)
- Consejo por el Compromiso Social para la Calidad de la Educación Capítulo Chihuahua
- Consejo Social de la Universidad Politécnica de Chihuahua
- Desarrollo Económico del Estado, A.C.
- Mesa de Consulta de la Cruzada Nacional contra el Hambre
- Órgano Consultivo Auxiliar del Municipio de Chihuahua

Cuauhtémoc

- Consejo de Desarrollo Regional
- Mesa de Consulta de la Cruzada Nacional contra el Hambre

Juárez

- Patronato La Rodadora

- Fortalessa
- Plan Estratégico de Juárez

Jiménez

- Consejo de la Cultura de la Legalidad
- Consejo Municipal de Coplademun
- Comité Municipal de Salud en Cd. Jiménez
- Consejo de Vinculación con el Instituto Tecnológico de Cd. Jiménez
- Consejo Ciudadano de Cruzada por la Calidad en el Centro de Salud

Nuevo Casas Grandes

- Consejo Consultivo del Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes
- Consejo Consultivo de Ezer
- Consejo de Desarrollo Económico del Noroeste
- Consejo pro Carreteras en Casas Grandes y Nuevo Casas Grandes
- Consejo de la Alianza Municipio – Fechac 2010, 2011 y 2012

Nacionales

- Alianza de Fundaciones Comunitarias por México (Comunalia)
- Consejo Directivo del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)
- Consejo Técnico Consultivo de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
- Nodo Mexicano de RedEAmérica

Rodrigo de León González estudió la licenciatura en Filosofía en la Universidad Panamericana, la maestría en Mercadotecnia y Publicidad en la Universidad Anáhuac, el Programa de Dirección de Empresas del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y el Colloquium on Participant-Centered Learning en Harvard Business School.

Actualmente es profesor y director del área académica de Entorno Político y Social del IPADE y, paralelamente, dirige el Centro de Estudios para la Gobernabilidad Institucional (CEGI). Anteriormente ocupó diversos cargos directivos en el área de Programas de Perfeccionamiento del IPADE y ha sido responsable de la operación del instituto en ciudades como Chihuahua y Mérida.

Adicionalmente, es consultor en temas relacionados con responsabilidad social, sustentabilidad, turismo médico y política nacional e internacional. Asimismo publica artículos con regularidad para diversos medios impresos y es coautor del libro *El Poder Ejecutivo de los Estados Unidos Mexicanos*. En el ámbito social es miembro del patronato de la Fundación Mexicana del Riñón.

Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC
2015

Se terminó de imprimir en septiembre de 2015

Para su formación se utilizaron las familias:
Dante y Gill Sans.