

Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense

Evaluación de Procesos

2E12818 – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre
Nómina (FOSECH) del ejercicio 2018



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

Índice del contenido

| | |
|---|-----------|
| Índice del contenido | 1 |
| Resumen Ejecutivo | 4 |
| Introducción | 9 |
| Objetivos de la Evaluación | 12 |
| Objetivo General..... | 12 |
| Objetivos Específicos..... | 12 |
| Confidencialidad de la Información | 13 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA | 14 |
| 1.1 Tabla resumen del Programa..... | 16 |
| 1.2 Principales Actores que intervienen en el Programa | 19 |
| 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA | 20 |
| 2.1 Descripción del Macro-Proceso | 20 |
| 2.2 Flujograma del Macro-Proceso | 24 |
| 2.3 Descripción de Procesos del Programa | 29 |
| 3. VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS | 38 |
| 3.1 Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación..... | 39 |
| 3.2 Difusión del Programa | 41 |
| 3.3 Solicitud de Bienes y/o Servicios..... | 42 |
| 3.4 Selección de Beneficiarios | 43 |
| 3.5 Producción de Bienes y Servicios | 44 |
| 3.6 Distribución y/o Entrega de Bienes y Servicios..... | 45 |
| 3.7 Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios | 46 |
| 3.8 Evaluación y monitoreo | 47 |
| 3.9 Otros procesos (Difusión de resultados del Programa) | 48 |
| 3.10 Seguimiento y Monitoreo del Desempeño | 49 |

| | |
|--|------------|
| 3.11 Evaluación de Resultados | 52 |
| 3.12 Rendición de Cuentas | 54 |
| 3.13 Atributos de los Procesos | 55 |
| 4. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA | 57 |
| 4.1 Evaluaciones realizadas anteriormente..... | 57 |
| Principales Problemas Detectados en la Normatividad Estatal | 58 |
| Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas | 60 |
| Avances del Programa en el Ejercicio Fiscal Actual | 61 |
| Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación | 63 |
| Hallazgos por tema metodológico | 66 |
| Análisis FODA | 68 |
| Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas | 71 |
| Recomendaciones..... | 84 |
| Anexo II. Límites, Articulaciones, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa | 88 |
| Anexo III. Grado de Consolidación Operativa del Programa..... | 92 |
| Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa 93 | |
| Anexo V. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa..... | 98 |
| Anexo VI. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones..... | 99 |
| Anexo VII. Flujogramas del Programa | 106 |
| Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión..... | 117 |
| Anexo IX. Organigrama General..... | 120 |
| Anexo X. Aspectos Susceptibles de Mejora..... | 122 |

Resumen Ejecutivo

Con base en la evaluación de desempeño de tipo procesos, aplicada al “Programa Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina”, por el periodo del mes de enero a diciembre del año 2018, emitimos el presente informe sobre los resultados de la misma, evaluando el ejercicio del Programa Presupuestario del año 2018.

La revisión se efectuó de acuerdo con los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, emitidos por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua en el año 2019, con base en los factores de desempeño que se consideraron críticos y estratégicos para cumplir con las metas y los objetivos establecidos. Para lo cual, la Evaluación se realizó en el examen, sobre la base de pruebas selectivas de campo mayormente y gabinete, obteniendo la evidencia que soporta el funcionamiento actual de los procesos administrativos y operativos del programa para la identificación de cuellos de botella y/o buenas prácticas, con el principal objetivo de optimizar el desempeño del programa.

Como parte del trabajo, se realizó un análisis comparativo entre la información oficial entregada en las fuentes de información para análisis de gabinete y la información generada del análisis de campo a través de la aplicación de entrevistas semi - estructuradas con el personal a cargo de las Unidades Responsables correspondientes a la operación de actividades del Programa Presupuestario, mismas que se encuentran anexadas a este informe.

En 1994, nace el Fideicomiso y desde entonces ha renovado su decreto en cuatro ocasiones desde 2000; esta dinámica fomentó la participación, gracias a su naturaleza temporal, ya que con cada renovación del decreto los más de 39 mil empresarios en el estado renuevan su compromiso con la sociedad chihuahuense.¹

Su contribución extraordinaria se recibe a través de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado, la cual lo recauda y deposita en el Fideicomiso, el cual, a su vez, lo va aportando a proyectos de desarrollo humano y social implementados únicamente en el Estado de Chihuahua.

Resulta importante hacer mención, que el Fideicomiso F/47611-9 es el canal por medio del cual empresarios y empresarias chihuahuenses, contribuyen a la aportación de recurso financiero del Pp por medio de la contribución extraordinaria del Impuesto Sobre Nóminas, mientras que por otra parte, al no contar con estructura operativa del recurso humano en el interior de FOSECH, se desarrolló la necesidad de involucrar al personal operativo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, con el fin de generar un apoyo en la ejecución del ciclo presupuestario, tales como lo son:

- Dirección General – Secretario Técnico.
- Director de Operaciones.

¹ Web: <http://fosech.mx/web/fideicomiso/>

- Director de Finanzas.
- Director de Proyectos.
- Vinculador Estatal.
- Coordinadores locales.
- Coordinador de Comunicación.
- Comité Técnico del Fideicomiso.
- Consejo Directivo.
- Coordinador y Ejecutivo de Seguimiento.

Por lo anterior, se obtiene como sustento la cláusula B, del contrato de colaboración, el cual menciona *“Que cuenta con una estructura organizacional propia y con los recursos administrativos necesarios, para desarrollar, planear y administrar toda clase de programas y actividades que permiten el apoyo asistencial para contribuir en el desarrollo humano y social de los Chihuahuenses más desprotegidos, así como, la realización de programas que coadyuvan a resolver sus carencias y problemas”*.²

Los principales resultados, que se describen a continuación, se presentan con respecto a la estructura temática establecida para los Términos de Referencia que fundamentan esta evaluación.

I. Descripción del Programa

El Pp *“Contribución a Cargo del Impuesto sobre Nómina”* tiene como definición:

“Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales a través de financiamiento de proyectos sociales, en las áreas de educación básica integral de calidad, salud preventiva y desarrollo de capital social y con ello contribuir a resolver las carencias y problemas de las personas o grupos vulnerables en el Estado de Chihuahua”.³

Asimismo, la problemática que pretende atender es *“Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social.”*⁴ el cual se considera que es parcialmente congruente con el diseño de la MIR, derivado a que esta, únicamente incluye el otorgamiento de recursos financieros.⁵

² Obtenido de la documentación: “Contrato de colaboración entre FECHAC e Institución bancaria”

³ Obtenido de la documentación: “Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2018”

⁴ Obtenido de la documentación: “Árbol de Problema 2018”

⁵ Obtenido de la documentación: “Árbol de Problema 2018” y “Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2018”

El Fideicomiso se encuentra alineado solo al Plan Estatal de Desarrollo vigente en el Eje 1 – “Desarrollo Social y Humano” dentro del Objetivo 5 “Incentivar la participación ciudadana por medio de la capacidad”, a través de cada uno de sus componentes, sin embargo, no es posible identificar alineación a nivel Fin y Propósito. Asimismo, no es posible validar la alineación del Fideicomiso al Plan Nacional de Desarrollo.⁶

De acuerdo al comportamiento histórico del Fideicomiso de apoyos por área de enfoque, con relación a los ejercicios de 1994 a 2018, se obtiene lo siguiente:⁷

| Zona | Educación | Salud | Capital Social | Total de Proyectos | Total de Inversión |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------------------|
| Camargo | 170.00 | 47.00 | 47.00 | 264.00 | \$ 52,111,528.66 |
| Chihuahua | 565.00 | 465.00 | 310.00 | 1,340.00 | \$ 693,014,509.16 |
| Cuauhtémoc | 318.00 | 130.00 | 79.00 | 527.00 | \$ 97,781,899.98 |
| Delicias | 393.00 | 108.00 | 56.00 | 557.00 | \$ 89,919,754.11 |
| Jiménez | 97.00 | 47.00 | 28.00 | 172.00 | \$ 33,528,161.08 |
| Juárez | 508.00 | 170.00 | 426.00 | 1,104.00 | \$ 755,298,398.61 |
| Nvo. Casas Grandes | 146.00 | 39.00 | 35.00 | 220.00 | \$ 33,085,234.78 |
| Ojinaga | 73.00 | 30.00 | 25.00 | 128.00 | \$ 24,870,197.03 |
| Parral | 208.00 | 51.00 | 57.00 | 316.00 | \$ 55,504,203.03 |
| Zona Serrana | 412.00 | 322.00 | 221.00 | 955.00 | \$ 679,376,680.12 |
| Proyectos Estatales | - | - | 143.00 | 143.00 | \$ 68,156,646.26 |
| Total | 2,890.00 | 1,409.00 | 1,427.00 | 5,726.00 | \$ 2,582,647,212.82 |

Adicionalmente, es posible identificar que la definición y cuantificación de las poblaciones se acota a “130 Organizaciones de la Sociedad Civil y entidades públicas”, por lo que es recomendable ampliar la definición, así como, considerar el incluir los beneficiarios indirectos dentro de la focalización.

II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Con relación a los procesos del Fideicomiso, se identifica incongruencia entre el Diseño del Pp y los procesos operativos, derivado a que la Matriz de Indicadores para Resultados está constituida con base en el funcionamiento de FECHAC y no en el del Fideicomiso, imposibilitando el establecimiento de metas a mediano plazo y de una estrategia de cobertura.

En el Macro Proceso del Programa, existe disparidad entre la normatividad del Fideicomiso y los procesos llevados a cabo, específicamente en las actividades “Realiza la gestión del presupuesto” y “Revisa si existen pagos pendientes de transferencia en el periodo”, derivándose en un retraso de la transferencia del recurso.

III. Valoración de los atributos de los procesos

⁶ Obtenido de la documentación: “Alineación de los componentes a la Planeación Estratégica”

⁷ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades 2018” elaborado por FECHAC

La valoración de los atributos, se realizó partiendo del “Modelo General de Procesos” reflejados dentro de los TdR.

En la etapa de planeación estratégica se destaca que el contenido de la MIR, no impacta directamente al fin del Pp *“Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”*.⁸ Ya que los bienes y/o servicios ofertados se relacionan únicamente con el otorgamiento de los recursos financieros a las OSC e Instancias Gubernamentales.

Actualmente, el Fideicomiso no cuenta con Reglas de Operación, sin embargo, se encuentra regulado por el *“Decreto No. 1131/2012 I P.O”* el cual refleja el objeto para el cual fue creado, las partes que intervienen, facultades, así como, el periodo de vigencia, el cual corresponde hasta el 31 de diciembre del año 2022.

Es importante hacer mención, que dentro de la etapa de difusión del Programa se identificó que solo algunos de los Coordinadores Locales realizan publicación de convocatoria, por lo que se destaca la relevancia de que la totalidad de los Coordinadores lo ejecuten.

Como resultado del análisis efectuado con base en los procedimientos, así como, documentación sustento, se obtiene que no existe un mecanismo el cual funja para el monitoreo de seguimiento y monitoreo del desempeño, derivado a que no se cuenta con “Fichas técnicas de los indicadores”, adicional, la alimentación del Programa Operativo Anual en el ejercicio no se realizó de manera adecuada, es decir, en los periodos que no existió transferencia de recurso se registró el monto presupuestado.

Por otro lado, el presupuesto ejercido durante el ejercicio es del 81.14% con relación al presupuesto modificado, debido a la temporalidad de los proyectos y al retraso en la entrega del recurso. Es importante destacar que, contrario a lo indicado en el Programa Operativo Anual, la totalidad del recurso aplicado ha sido destinado exclusivamente a la realización de la Actividad “C0101 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables”.⁹

Respecto a la relación costo-efectividad del gasto, se obtiene un nivel aceptable, no obstante, la focalización de las poblaciones no se identifica debidamente, por lo que dicha relación no representa un impacto significativo. Asimismo, el Programa no cuenta con una estrategia de programación homologada que contribuya a la mejora continua de éste.¹⁰

⁸ Obtenido de la documentación: “Seguimiento a la Matriz de indicadores - Cierre Anual 2018”

⁹ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC”

¹⁰ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC” y “Focalización de la población objetivo”

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

El Programa presupuestario Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina, no cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente.

Introducción

En los últimos treinta años, economías de diversos países, rompieron paradigmas en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, por dos razones principales:

- La necesidad de hacer más con los mismos recursos
- La necesidad de rendir cuentas a los ciudadanos, cada vez más exigentes con la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos.

La demanda de la población de una N.G.P. (Nueva Gestión Pública) ha motivado a varios países pertenecientes a la OCDE, regulados por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional a funcionar con base al modelo Gestión por Resultados.

La Gestión por Resultados “GpR” es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que otorga más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Sin embargo, es importante analizar cómo se realizan las actividades, puesto que, en relación a la mismas, cobra mayor relevancia el qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, en la creación de valor público. Para la implementación de la iniciativa GpR, se requiere la aplicación de una administración por programas públicos, entendiendo que un conjunto de programas integra una política pública, y un conjunto de proyectos y/o procesos con un mismo fin u objetivo a mediano plazo, integra un programa presupuestario.

Partiendo de la normatividad aplicable, especificando el artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito indica: *“En el acto constitutivo del fideicomiso o en sus reformas, se podrá prever la formación de un comité técnico, dar las reglas para su funcionamiento y fijar sus facultades. Cuando la institución de crédito obre ajustándose a los dictámenes o acuerdos de este comité, estará libre de toda responsabilidad”*.¹¹ Por lo que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua la cual funge como Fideicomitente con base en el artículo tercero del Decreto No. 1131/2012 I P.O, constituye un Comité Técnico responsable de autorizar y supervisar las inversiones realizadas con fondos del Fideicomiso.

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” es la herramienta de planeación y programación de la iniciativa Gestión por Resultados; definido como un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y/o servicios públicos, cuidando la

¹¹ Web: http://www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas_publicas/docs/LIC.pdf

asignación de recursos, particularmente los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.¹² Una forma de lograr mejores resultados en la iniciativa GpR es la aplicación de la última etapa de la metodología: la evaluación, cuyo enfoque, en el presente caso, es de procesos, lo cual permite la revisión y mejora de la gestión operativa.

Asimismo, el artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria menciona *“La Secretaría verificará periódicamente, al menos cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas. El sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior será obligatorio para los ejecutores de gasto. Dicho sistema incorporará indicadores para evaluar los resultados presentados en los informes trimestrales, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios establecidos en el párrafo segundo del artículo 1 de esta Ley”*.¹³

Marco Normativo

Con la aprobación de la Ley General de Desarrollo Social en 2004, se estableció en México el marco jurídico para la evaluación sistemática de la gestión pública de la política de desarrollo social, así como de los programas y acciones mediante los cuales ésta se ejecuta. Con esta definición normativa, la evaluación se convirtió en una estrategia que, además de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, contribuye a la mejora constante de los programas, planes y políticas vinculadas al desarrollo social. La Ley establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo de los programas, metas y acciones, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Complementariamente, los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos en 2007, establecen en su numeral décimo sexto fracción I, inciso C, los diferentes tipos de evaluación, entre los que se encuentra la Evaluación de Procesos.

Partiendo de la normatividad aplicable, especificando el artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito indica: *“En el acto constitutivo del fideicomiso o en sus reformas, se podrá prever la formación de un comité*

¹² Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”

¹³ Obtenido de la documentación: “Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria”

técnico, dar las reglas para su funcionamiento y fijar sus facultades. Cuando la institución de crédito obre ajustándose a los dictámenes o acuerdos de este comité, estará libre de toda responsabilidad".¹⁴ Por lo que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua la cual funge como Fideicomitente con base en el artículo tercero del Decreto No. 1131/2012 I P.O, constituye un Comité Técnico responsable de autorizar y supervisar las inversiones realizadas con fondos del Fideicomiso.

¹⁴ Web: http://www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas_publicas/docs/LIC.pdf

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) “Contribución a cargo del Impuesto Sobre Nómina” lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Objetivos Específicos

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.
7. Informar acerca de los resultados obtenidos a los distintos actores claves del programa, así como, definición del plan trabajo.
8. Definir los mecanismos y/o procesos sustantivos, para la identificación de la transversalidad del Programa entre FOSECH y FECHAC.

Confidencialidad de la Información

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que la Fundación del Empresariado Chihuahuense como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Fideicomiso F/47611-9 es el canal por medio del cual empresarios y empresarias chihuahuenses, contribuyen el Impuesto Sobre Nóminas, hacen llegar su apoyo a la comunidad.

Su contribución extraordinaria se recibe a través de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado, la cual lo recauda y deposita en el Fideicomiso, el cual, a su vez, lo va aportando a proyectos de desarrollo humano y social implementados únicamente en el Estado de Chihuahua.

En 1994, nace el Fideicomiso y desde entonces ha renovado su decreto en cuatro ocasiones desde 2000; esta dinámica fomentó la participación, gracias a su naturaleza temporal, ya que con cada renovación del decreto los más de 39 mil empresarios en el Estado renuevan su compromiso con la sociedad chihuahuense.¹⁵

Partiendo de la normatividad aplicable, especificando el artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito indica: *“En el acto constitutivo del fideicomiso o en sus reformas, se podrá prever la formación de un comité técnico, dar las reglas para su funcionamiento y fijar sus facultades. Cuando la institución de crédito obre ajustándose a los dictámenes o acuerdos de este comité, estará libre de toda responsabilidad”*.¹⁶ Por lo que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua la cual funge como Fideicomitente con base en el artículo tercero del Decreto No. 1131/2012 I P.O, constituye un Comité Técnico responsable de autorizar y supervisar las inversiones realizadas con fondos del Fideicomiso.

El Comité está integrado como sigue:

1. En representación del Gobierno del Estado:
 - a. Secretario de Desarrollo Social
 - b. Secretario de Salud
 - c. Secretario de Educación, Cultura y Deporte
 - d. Secretario de Hacienda
2. Tres Diputados representantes de la Legislatura Local.
3. Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.
4. 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.

¹⁵ Web: <http://fosech.mx/web/fideicomiso/>

¹⁶ Web: http://www.senado.gob.mx/comisiones/finanzas_publicas/docs/LIC.pdf

5. Un Presidente, elegido por los integrantes del Comité.¹⁷

Por lo anterior, se celebra el contrato de colaboración entre la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y la Institución Bancaria, por medio de la cláusula primera, la cual establece *“La Fundación recibirá los recursos económicos que el Comité Técnico le indique al Fiduciario mediante depósito, a fin que ésta aplique tales recursos de los programas, acciones, planes y proyectos que:*

- *Contribuyan 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.*
- *Coadyuven al sano desarrollo de los individuos o grupo de población vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono a desprotección física, mental, jurídica a social.*
- *Atiendan las necesidades producidas por situaciones de urgencias, desastres naturales o contingencias similares.*
- *Fortalezcan 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.*
- *Apoyen la atención, promoción, previsión, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.*
- *Contribuyan con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.*
- *Fortalezcan 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 el beneficio social”.*¹⁸

Asimismo, de acuerdo al comportamiento histórico del Fideicomiso de acuerdo a los ejercicios de 1994 a 2018, se obtiene lo siguiente:

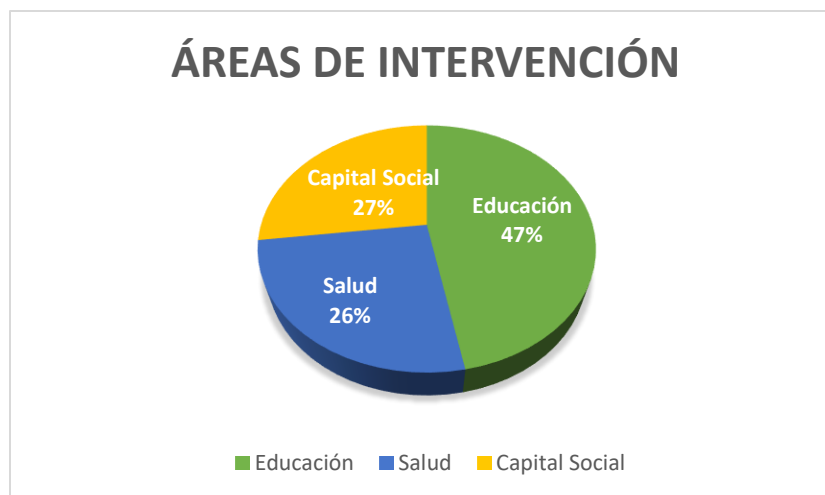
| Zona | Educación | Salud | Capital Social | Total de Proyectos | Total de Inversión |
|--------------------|-----------|--------|----------------|--------------------|--------------------|
| Camargo | 170.00 | 47.00 | 47.00 | 264.00 | \$ 52,111,528.66 |
| Chihuahua | 565.00 | 465.00 | 310.00 | 1,340.00 | \$ 693,014,509.16 |
| Cuauhtémoc | 318.00 | 130.00 | 79.00 | 527.00 | \$ 97,781,899.98 |
| Delicias | 393.00 | 108.00 | 56.00 | 557.00 | \$ 89,919,754.11 |
| Jiménez | 97.00 | 47.00 | 28.00 | 172.00 | \$ 33,528,161.08 |
| Juárez | 508.00 | 170.00 | 426.00 | 1,104.00 | \$ 755,298,398.61 |
| Nvo. Casas Grandes | 146.00 | 39.00 | 35.00 | 220.00 | \$ 33,085,234.78 |
| Ojinaga | 73.00 | 30.00 | 25.00 | 128.00 | \$ 24,870,197.03 |

¹⁷ Obtenido de la documentación: “Decreto No. 1131/2021 I P.O.” y Actualización de “Contrato Fideicomiso Hacienda, segundo convenio modificatorio”

¹⁸ Obtenido de la documentación: “Contrato de colaboración FECHAC e Institución Bancaria” y “Convenio modificatorio al contrato de colaboración”

| | | | | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------------|
| Parral | 208.00 | 51.00 | 57.00 | 316.00 | \$ 55,504,203.03 |
| Zona Serrana | 412.00 | 322.00 | 221.00 | 955.00 | \$ 679,376,680.12 |
| Proyectos Estatales | - | - | 143.00 | 143.00 | \$ 68,156,646.26 |
| Total | 2,890.00 | 1,409.00 | 1,427.00 | 5,726.00 | \$ 2,582,647,212.82 |

Por lo anterior, se obtiene que la distribución del recurso por área de intervención se encuentra como sigue:¹⁹



1.1 Tabla resumen del Programa

Con la información proporcionada por parte de la Dirección de Operación del PP, se obtienen los datos presentados en la siguiente tabla.

| TEMA | VARIABLE | DATOS |
|------------------------|---|---|
| Datos Generales | Clave del Pp | 2E12818 |
| | Nombre del Pp | Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina |
| | Definición del Pp | Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales a través de financiamiento de proyectos sociales, en las áreas de educación básica integral de calidad, salud preventiva y desarrollo de capital social y con ello contribuir a resolver las carencias y problemas de las personas o grupos vulnerables en el Estado de Chihuahua. ²⁰ |
| | Siglas en caso de aplicar | FOSECH |
| | Año en que inició su operación | 2012 |
| | Nombre de la Dependencia y/o Entidad Responsable de la operación del Pp | Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. |
| | Nombre del área responsable de la operación del Pp | Dirección de Operaciones Estatal |
| Objetivos | Problemática o necesidad que pretende atender | Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de |

¹⁹ Obtenido de la documentación: "Informe de Actividades 2018"

²⁰ Obtenido de la documentación: "Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2018"

| | | |
|--|--|--|
| | | proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. ²¹ |
| | Objetivo General del Pp (Propósito) | Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. ²² |
| | Principal Normatividad | Decreto No. 1131/2012 I P.O., Contratos Fideicomiso |
| | Eje del PND y PED con el que está alineado | Se identifica la alineación del Programa presupuestario al Plan Estatal de Desarrollo, en el cual, se encuentra alineado por cada uno de los componentes, sin embargo, no se reconoce a nivel Fin y Propósito. Eje 1 – Desarrollo Social y Humano. ²³ Adicional, no es posible validar la alineación al Plan Nacional de Desarrollo, derivado a que la documentación probatoria recibida únicamente muestra la leyenda “VALIDADA” dentro del apartado correspondiente. ²⁴ |
| | Objetivo y/o estrategia del PND y PED con el que está alineado | Partiendo de lo mencionado con anterioridad, los componentes del programa presupuestario se encuentran alineados dentro del Objetivo 5 Incentivar la participación ciudadana por medio de la capacidad, específicamente en la estrategia 5.1 Propiciar la consecución de los propósitos y la permanencia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC's). Asimismo, cada uno de ellos cuenta con las siguientes líneas de acción: <ul style="list-style-type: none"> - C01 Recursos financieros otorgados a proyectos con objetivos afines al fideicomiso – Implementar programas y ejercicio de los recursos por parte de la sociedad civil organizada, con presentación de resultados. - C02 Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos ministrados a proyectos y programas sociales – Capacitar y dar asesoramiento a las organizaciones de la sociedad civil para contribuir a su crecimiento y optimización. - C03 Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de los recursos – Establecer metas de descentralización del ejercicio presupuestario para ejercerse por la sociedad civil organizada.²⁵ |

²¹ Obtenido de la documentación: “Árbol de Problema 2018”

²² Obtenido de la documentación: “Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2018”

²³ Obtenido de la documentación: “Alineación de los componentes a la Planeación Estratégica”

²⁴ Obtenido de la documentación: “Alineación de los programas presupuestarios a la Planeación Estratégica”

²⁵ Obtenido de la documentación: “Alineación de programas presupuestarios, a programas de mediano plazo”

| | | |
|---|---|---|
| Población Potencial | Definición | Organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas. |
| | Unidad de medida | No se encuentra identificado dentro de la documentación presentada |
| | Cuantificación | 130 |
| Población Objetivo | Definición | Organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas. |
| | Unidad de medida | No se encuentra identificado dentro de la documentación presentada |
| | Cuantificación | 130 |
| Población Atendida | Definición | Organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas. |
| | Unidad de medida | No se encuentra identificado dentro de la documentación presentada |
| | Cuantificación | 130 ²⁶ |
| Presupuesto para el año evaluado | Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento) | \$330,170,759.79 |
| | Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento) | \$309,753,796.21 |
| | Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento) | \$251,323,315.28 ²⁷ |
| Cobertura geográfica | Municipios en las que opera el programa | Con base en el decreto Decreto No. 1131/2012 I P.O el cual establece que la creación del Fideicomiso va a dirigido a las personas o grupos de personas del Estado de Chihuahua. Por ende, y partiendo de los proyectos aprobados se obtiene que va dirigido a cada uno de los Municipios del Estado de Chihuahua. ²⁸ |
| Focalización | Unidad territorial del programa | Cada uno de los Municipios del Estado de Chihuahua |

²⁶ Obtenido de la documentación: "Focalización de la población objetivo"

²⁷ Obtenido de la documentación: ""Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018" elaborado por FECHAC

²⁸ Web: <http://fosech.mx/web/fideicomiso/proyectos.php>

1.2 Principales Actores que intervienen en el Programa

El Fideicomiso del Empresariado Chihuahuense cuenta con un Comité Técnico el cual funge como validador y revisor de la operación del Programa, el Secretario Técnico de FOSECH es el responsable de conducir la operación del Programa presupuestario *Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina*, asimismo, se identifican los siguientes actores involucrados de FECHAC, los cuales se incluyen dentro de las etapas de planeación, presupuestación, seguimiento y monitoreo, evaluación y control:

- Dirección General – Secretario Técnico.
- Director de Operaciones.
- Director de Finanzas.
- Director de Proyectos.
- Vinculador Estatal.
- Coordinadores locales.
- Coordinador de Comunicación.
- Comité Técnico del Fideicomiso.
- Consejo Directivo.
- Coordinador y Ejecutivo de Seguimiento.

La estructura organizacional de operación de FOSECH, se presenta en el interior del Anexo IX. Organigrama General del presente informe. Así como, la estructura organizacional de FECHAC como función de apoyo para la operación del Pp.

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

2.1 Descripción del Macro-Proceso

Con base en la revisión normativa realizada, según los Términos de Referencia de Evaluación de Procesos de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, se reconocen los procesos realizados con el *Programa Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina*, los cuales se encuentran de manera ordenada en el Anexo VII Flujogramas del Programa, tal como se identifica, con base en las entrevistas y la información proporcionada por los funcionarios estratégicos de las Unidades Responsables de los proyectos financiados.

El Macro-proceso de la operación del Programa presupuestario refiere las etapas del ciclo presupuestario de: planeación, programación, presupuestación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción y entrega de apoyos, distribución y entrega de apoyos, seguimiento y monitoreo, evaluación y monitoreo y otros procesos.

La Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua inicia el macro – proceso con la emisión del Decreto No. 266/94 XI P.E. de contribución extraordinaria mediante su publicación en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Chihuahua.²⁹ Posteriormente, crea el Fideicomiso para aportación de recursos provenientes de la contribución extraordinaria, en el cual se realiza la selección del Comité Técnico compuesto como sigue:

1. En representación del Gobierno del Estado:
 - a. Secretario de Desarrollo Social
 - b. Secretario de Salud
 - c. Secretario de Educación, Cultura y Deporte
 - d. Secretario de Hacienda
2. Tres Diputados representantes de la Legislatura Local.
3. Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.
4. 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.
5. Un Presidente, elegido por los integrantes del Comité.³⁰

Asimismo, la Secretaría de Hacienda realiza la selección del banco con el que se va a colaborar para que posteriormente el Comité Técnico del Fideicomiso realice convenio con la Institución Bancaria para la gestión

²⁹ Web: http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/po009_2013.pdf

³⁰ Obtenido de la documentación: "Decreto No. 1131/2021 I P.O." y Actualización de "Contrato Fideicomiso Hacienda, segundo convenio modificatorio"

del recurso, para que luego, la Fundación del Empresariado Chihuahuense celebre contrato con el banco, en el cual, se muestran las obligaciones que surgen entre la Institución Bancaria resultante, la cual acepta cada uno de los cargos que se le confieren.³¹

Posteriormente, la Secretaría de Hacienda envía oficio de Techo presupuestal programado para el ejercicio para el Comité del Fideicomiso, quien recibe la notificación y comunica a la Dirección de Finanzas de la Fundación, encargándose de registrar el movimiento contable del recurso asignado. Luego, la Secretaría de Hacienda de manera mensual recauda y deposita a la Institución bancaria el 10% del recurso correspondiente de la contribución de impuesto sobre nómina (ISN). Dentro del *Decreto No. 1131/2012 I.P.O.*, se establece que una vez recaudado por parte de la Secretaría, se deberá depositar al Fideicomiso dentro de los cinco días posteriores, sin embargo, existe un retraso en la transferencia del recurso.

Por lo anterior, el Comité realiza la gestión del presupuesto y revisa si existen pagos pendientes de transferir en el periodo para proceder a enviar oficio a la Secretaría de Hacienda con la solicitud de recursos económicos provenientes de la contribución extraordinaria, en el caso que el pago se de en tiempo la Dirección de Finanzas de la Fundación registra el movimiento contable del pago del recurso.

El Vinculador de la FECHAC, brinda asesoría a los solicitantes (Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales) acerca de los proyectos, informándoles los requisitos y solicitando el llenado de los formatos *F15 Formulación del proyecto* y *F16 Solicitud en línea*. Una vez recibida la documentación, revisa y autoriza el contenido; dado el caso que existan modificaciones se requieren al solicitante, para luego validar y proceder a realizar entrevistas al solicitante y requerir la documentación que los acredite, así como, el soporte relativo a los proyectos.

Por consiguiente, el vinculador de la FECHAC ratifica la documentación recibida mediante visitas de campo, para luego solicitar al Coordinador de Operaciones del Consejo Local valide y autorice la información de manera conjunta con la Dirección de proyectos.

Seguidamente, la Dirección de Proyectos y el Coordinador de Operaciones de Consejo Local presentan las solicitudes al Consejo Local y Comité de Zona Serrana, según corresponda, quien se encarga de revisar, aprobar las solicitudes, para que el Coordinador de Operaciones se encargue de enviar al solicitante *F79 Carta de no aprobación* o bien registrar aprobación en formato *F17 Acta de sesión ordinaria*.

Una vez realizado el proceso anterior, la Dirección de Proyectos presenta las solicitudes ante el Consejo Directivo de FECHAC por medio del formato *F30 Ficha técnica*, para revisar y autorizar las solicitudes, y por

³¹ Obtenido de la documentación: "Contrato de colaboración FECHAC – BBVA Bancomer" y "Contrato de colaboración Secretaría de Hacienda – BBVA Bancomer"

consiguiente emitir formato *F18 Acta de sesión de consejo con las solicitudes aprobadas*, notificando al solicitante autorización o rechazo según corresponda.

Posteriormente, la Dirección de proyectos se encarga de registrar los montos y porcentaje de participación en SADAP, para luego, el Vinculador elabore convenio de participación y colaboración el cual debe estar previamente revisado y validado por parte del Coordinador de Operaciones de Consejo Local, por consiguiente, recaba las firmas del solicitante y los directores para el convenio y solicita validación de la Dirección de Proyectos y Dirección de operaciones.

La Dirección de Proyectos de FECHAC, solicita a la Dirección de Finanzas cuenta contable para el registro de cada uno de los proyectos.

Al concluir lo anteriormente mencionado, el Comité Técnico del Fideicomiso emite actas de consejo con la totalidad de proyectos, así como, el monto de inversión, las cuales se encuentran publicadas de manera mensual en la página del FOSECH.³²

Una vez liberado el recurso de apoyo para los proyectos, la Dirección de Finanzas de FECHAC envía carta a la Institución Bancaria con instrucción al fiduciario, el cual debe de estar compuesto por:

- Acta de consejo con los proyectos apoyados.
- Acuerdo de autorización de fondos mensuales.

Y es la Institución Bancaria quien se encarga de realizar el depósito del proyecto aprobado.

Con relación al seguimiento y monitoreo de beneficiarios, la Dirección de proyectos de FECHAC o bien los Directores de Consejos Locales, según sea el caso, seleccionan los proyectos que se van a monitorear, para que el Coordinador de Seguimiento o Ejecutivos de monitoreo, elaboren el programa de monitoreo el cual deberá contar con previa autorización de la Dirección correspondiente.

Subsecuentemente, el Coordinador o Ejecutivo notifica al responsable de proyecto apoyado y solicita documentación relativa a ello, el cual recaba la información requerida y envía informe. El Coordinador o Ejecutivo, revisa informe enviado por la OSC o Instancia Gubernamental y posteriormente realiza visitas de monitoreo y aplica encuestas a los beneficiarios, por ende, analiza los resultados de las encuestas aplicadas y elabora *F46 Informe de monitoreo*.

³² Web: <http://fosech.mx/web/fideicomiso/proyectos.php>

La Dirección de Finanzas, solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales comprobantes fiscales para la validación del proyecto que se está llevando a cabo, y realiza reporte de avance de proyectos por área de enfoque.

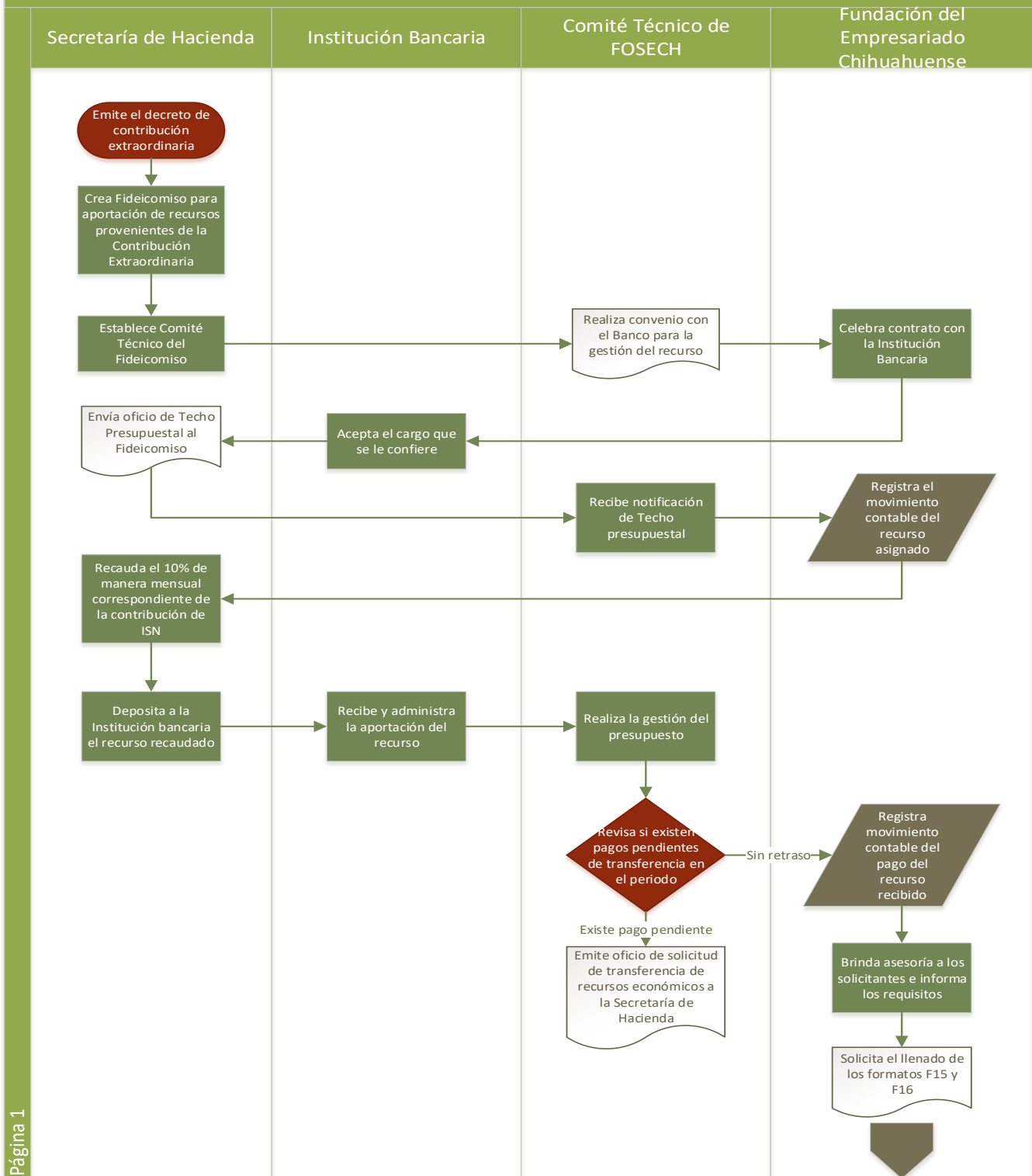
Con relación a la rendición de cuentas, el Comité Técnico del Fideicomiso publica de manera trimestral los egresos e ingresos, así como, lo establecido en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y normatividad aplicable, la Dirección de Finanzas de la Fundación se encarga de realizar los estados financieros, así como, información contable mediante “Cuenta pública”.

Acto seguido, el Comité realiza solicitud de recurso para evaluadores externos, en donde FECHAC por medio de la Dirección de Operaciones gestiona la contratación con base en el Programa Anual de Evaluación emitido por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, en donde, las Unidades Responsables de la Fundación facilitan la información y seguimiento de la evaluación, al concluir, revisa el informe de evaluación en conjunto con la Secretaría, para luego, autorizar el informe.

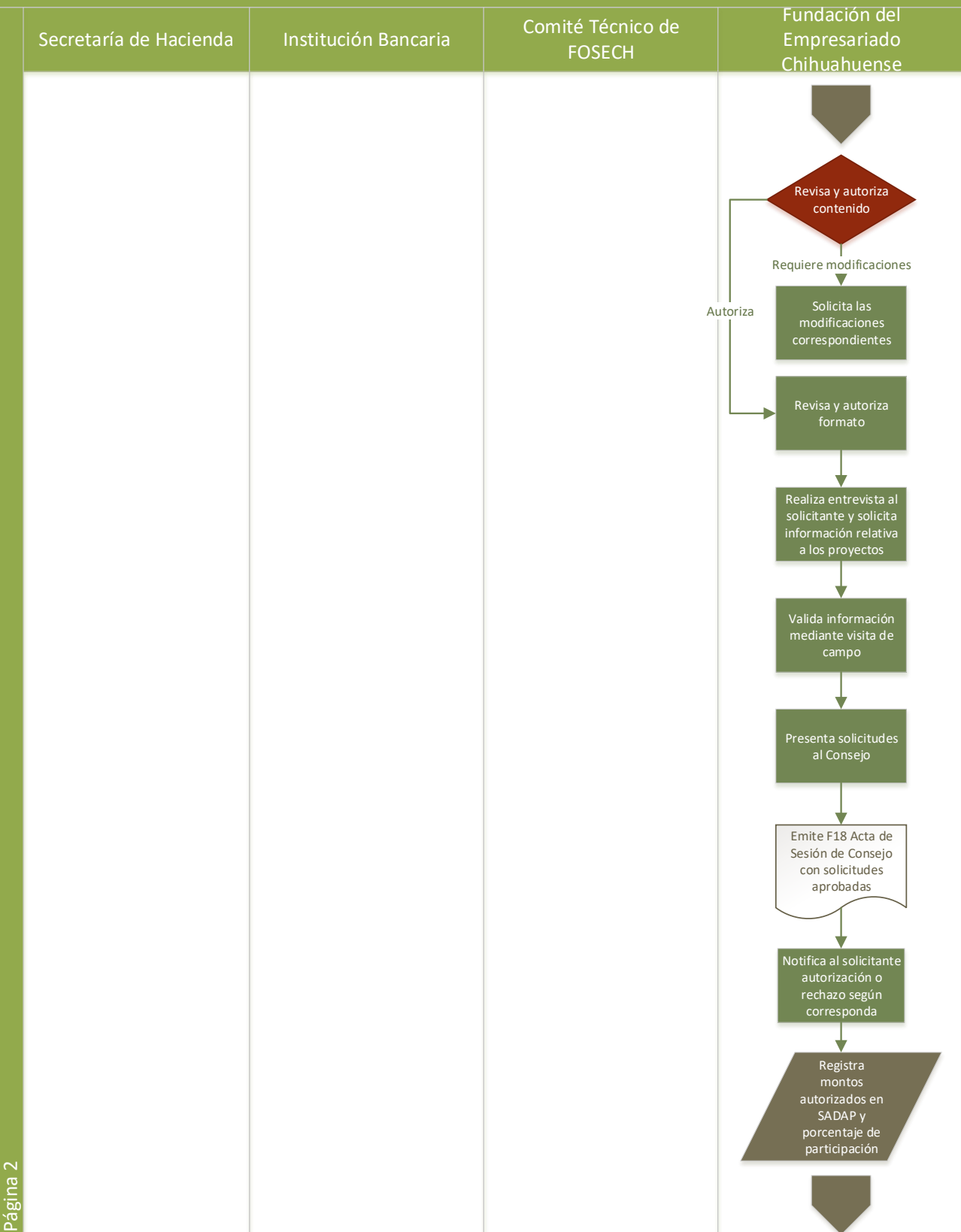
Finalizado lo anterior, la Secretaría solicita reunión de presentación de informe final, para que luego, se dé instrucción a de publicar el informe, a través de la página de transparencia. Durante el siguiente periodo, las Unidades Responsables de FECHAC, da seguimiento de los ASM señalados en la evaluación.

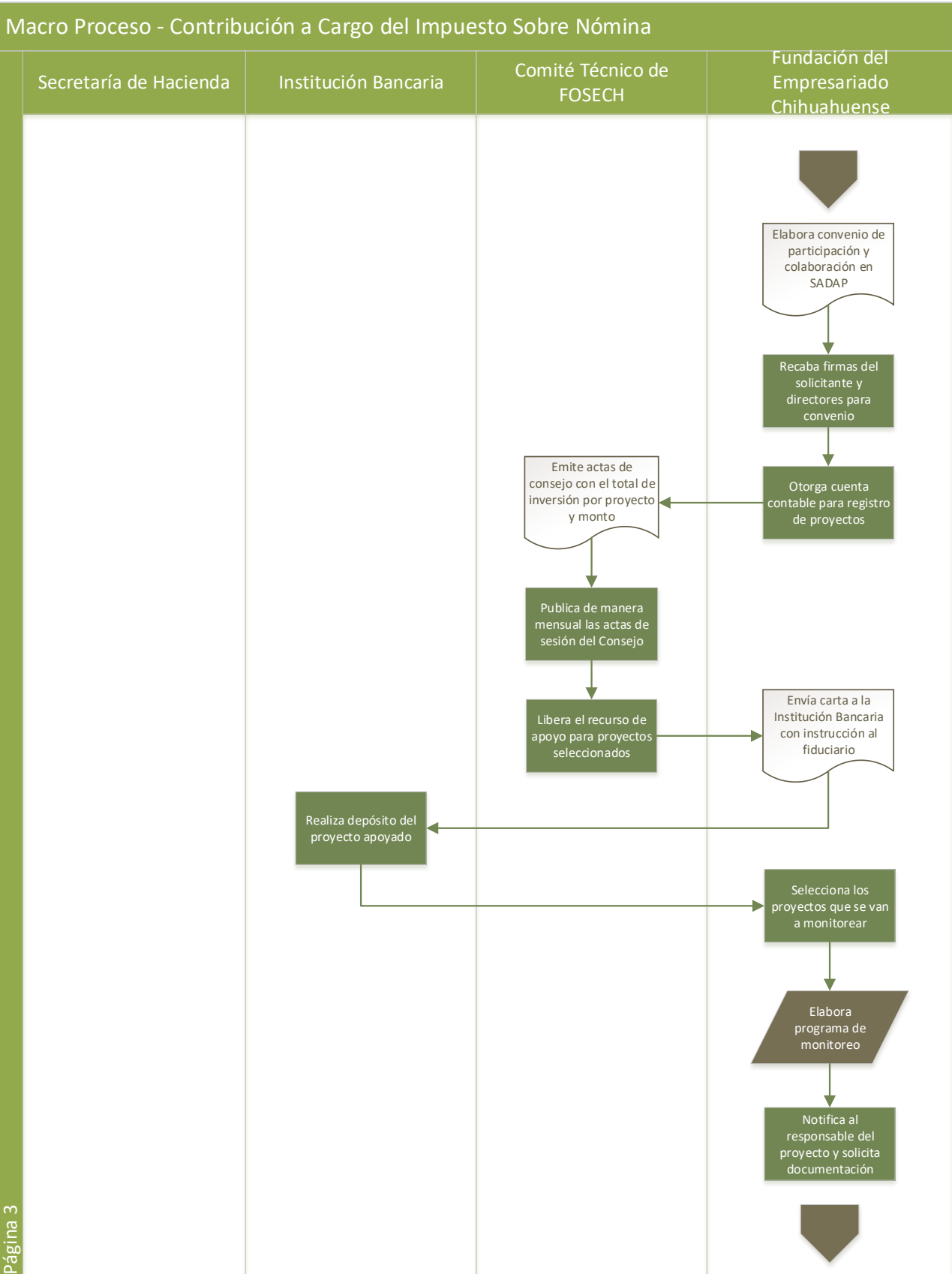
2.2 Flujoograma del Macro-Proceso

Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

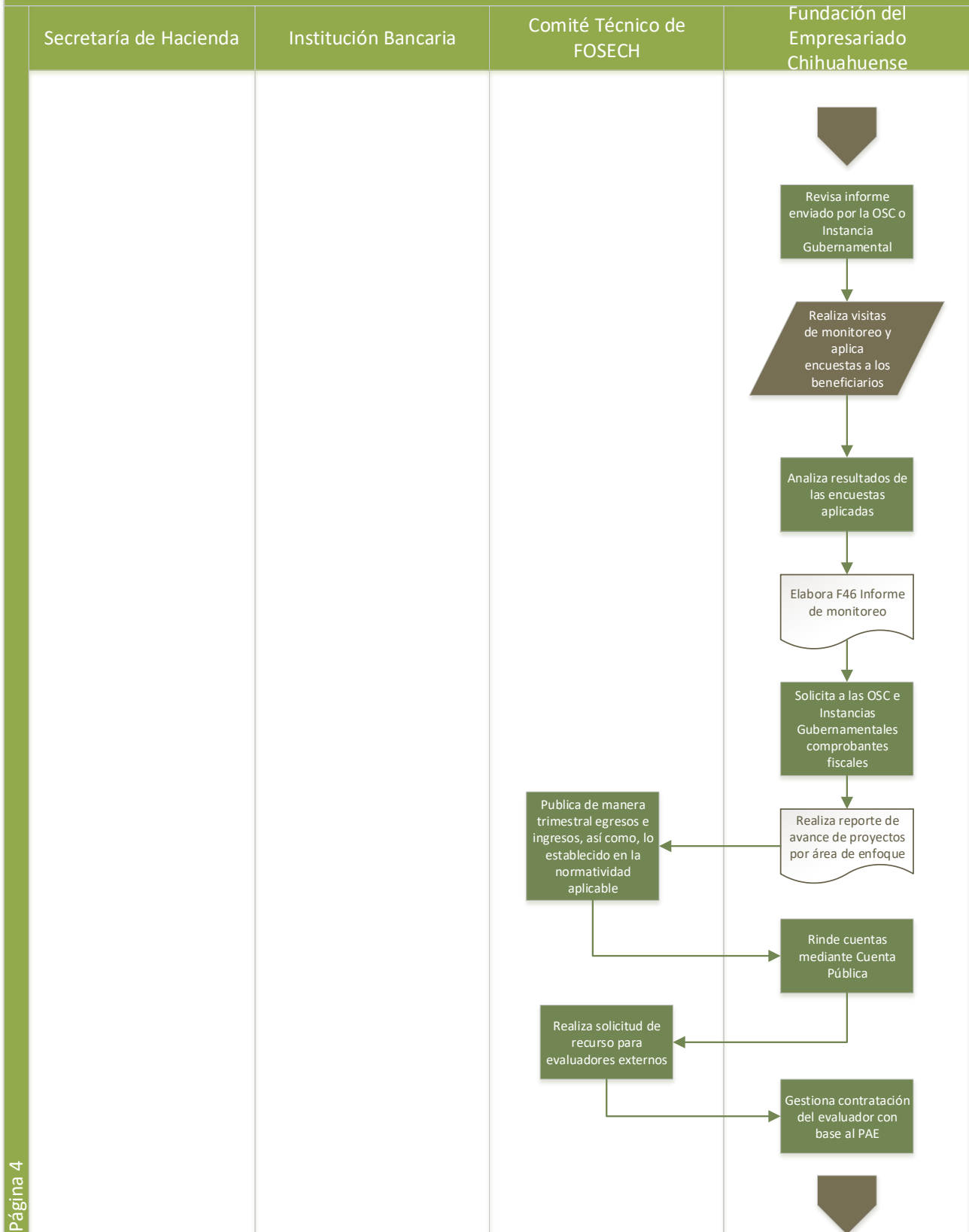


Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

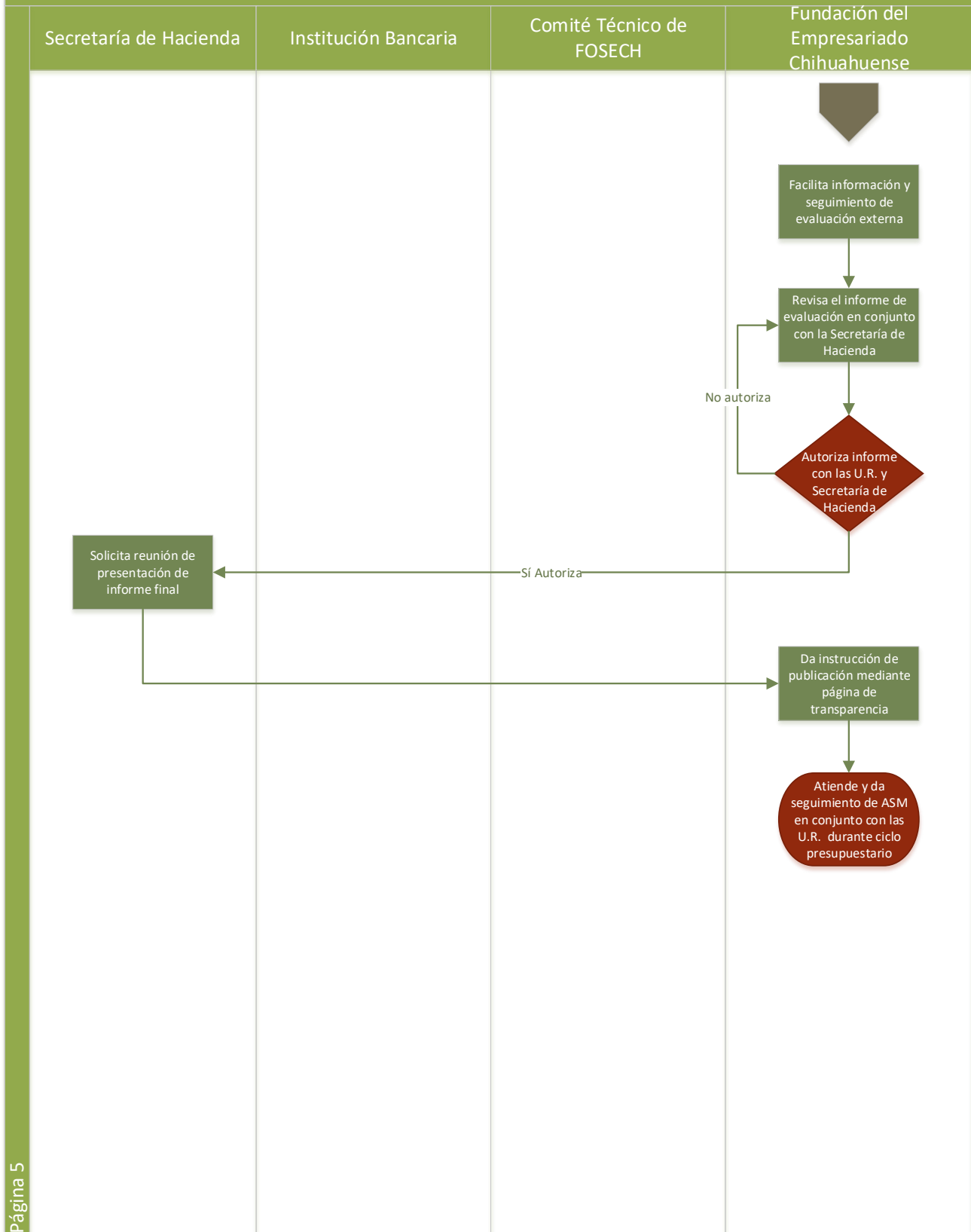




Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



2.3 Descripción de Procesos del Programa

Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

El proceso comienza cuando la Dirección de Proyectos de FECHAC recibe la notificación del presupuesto asignado, para posteriormente notificar de manera mensual al Coordinador de Operaciones del Consejo Local la suficiencia presupuestaria, el cual, recibe la notificación y elabora su presupuesto de inversión social.

El vinculador brinda asesoría a los solicitantes acerca de los proyectos, informándole de los requisitos y solicitando el llenado de los formatos *F15 Formulación del proyecto* y *F16 Solicitud en línea*³³. Posteriormente, revisa el contenido del *F15* y en caso de existir observaciones procedentes a corrección, requiere al probable beneficiario (Organizaciones de la Sociedad Civil o Instancias Gubernamentales) las modificaciones que correspondan, luego, revisa y autoriza el formato *F16*.

Una vez autorizados los formatos anteriormente mencionados, el vinculador realiza la entrevista al solicitante, y les requiere información relativa a los proyectos a financiar, seguidamente, registra la documentación recibida en SADAP formato *F16*. Asimismo, coteja y verifica lo obtenido mediante visitas de campo, para después enviar al Coordinador de Operaciones lo resultante.

De este modo, el Coordinador de Operaciones del Consejo Local valida y autoriza el formato *F16* y en caso de existir modificaciones las solicita, una vez autorizado, envía solicitud de revisión al Coordinador de Vinculación quien revisa y autoriza lo reflejado. Asimismo, la Dirección de Operaciones revisa las observaciones resultantes para registrarlo en SADAP, dado el caso en que no existan, se cierra en SADAP el formato de solicitud *F16*.

Acto seguido, el Coordinador de Operaciones de Consejo Local en conjunto con la Dirección de Proyectos presentan las solicitudes ante el Consejo Local, o Comité de Zona Serrana, según corresponda, quienes se encargan de verificar y aprobar lo presentado, en el caso que la solicitud sea rechazada se envía a las OSC o Instancias Gubernamentales el formato *F79 Carta de no aprobación*, si la solicitud se aprueba se registra dentro del formato *F17 Acta de sesión ordinaria de Consejo Local o Comité de Zona Serrana*.

La Dirección de Proyectos, presenta las solicitudes al Comité Especial de Proyectos por medio del *F30 Ficha técnica*, mediante el mismo formato, lo presenta al Consejo Directivo, quien revisa y autoriza las solicitudes. En el caso que la solicitud sea rechazada, la Dirección de Proyectos registra la solicitud en SADAP. Por otro lado, si se aprueba el Consejo emite *F18 Acta de Sesión de Consejo* con lo aprobado.

³³ Web: http://www.fechac.org/web/transparencia_programas.php

El vinculador notifica a las OSC o Instancias Gubernamentales beneficiadas mediante el formato *F52 Carta de autorización*.

Posteriormente, la Dirección de Proyectos verifica y registra los montos autorizados por el Consejo Directivo en el SADAP, así como, el porcentaje de participación y cambia el estatus de la solicitud a "PROYECTO".

Más tarde, el vinculador elabora convenio de participación y colaboración en SADAP, el cual es necesario que cuente con previa autorización del Coordinador de Operaciones del Consejo Local, quien modifica el estatus a "FIRMA DE CONVENIO", el vinculador recaba las firmas para el convenio de las OSC o Instancias Gubernamentales beneficiadas, así como, los Directores correspondientes. Para luego, el Coordinador de Operaciones de Consejo local revise el convenio y se registre en el formato *F131 Bitácora para la revisión de convenios y contratos*. A su vez, la Dirección de Proyectos recibe y valida los convenios establecidos y solicita a la Dirección de Operaciones la firma y autorización, quien por consiguiente modifica el estatus en SADAP.

Por medio de la Dirección de Finanzas se asigna una cuenta contable por cada uno de los proyectos en SADAP. Después el vinculador envía al solicitante *F25 Datos bancarios de proveedores y beneficiarios* para que posteriormente la Institución bancaria se encargue de realizar los depósitos correspondientes, una vez liberado el recurso.

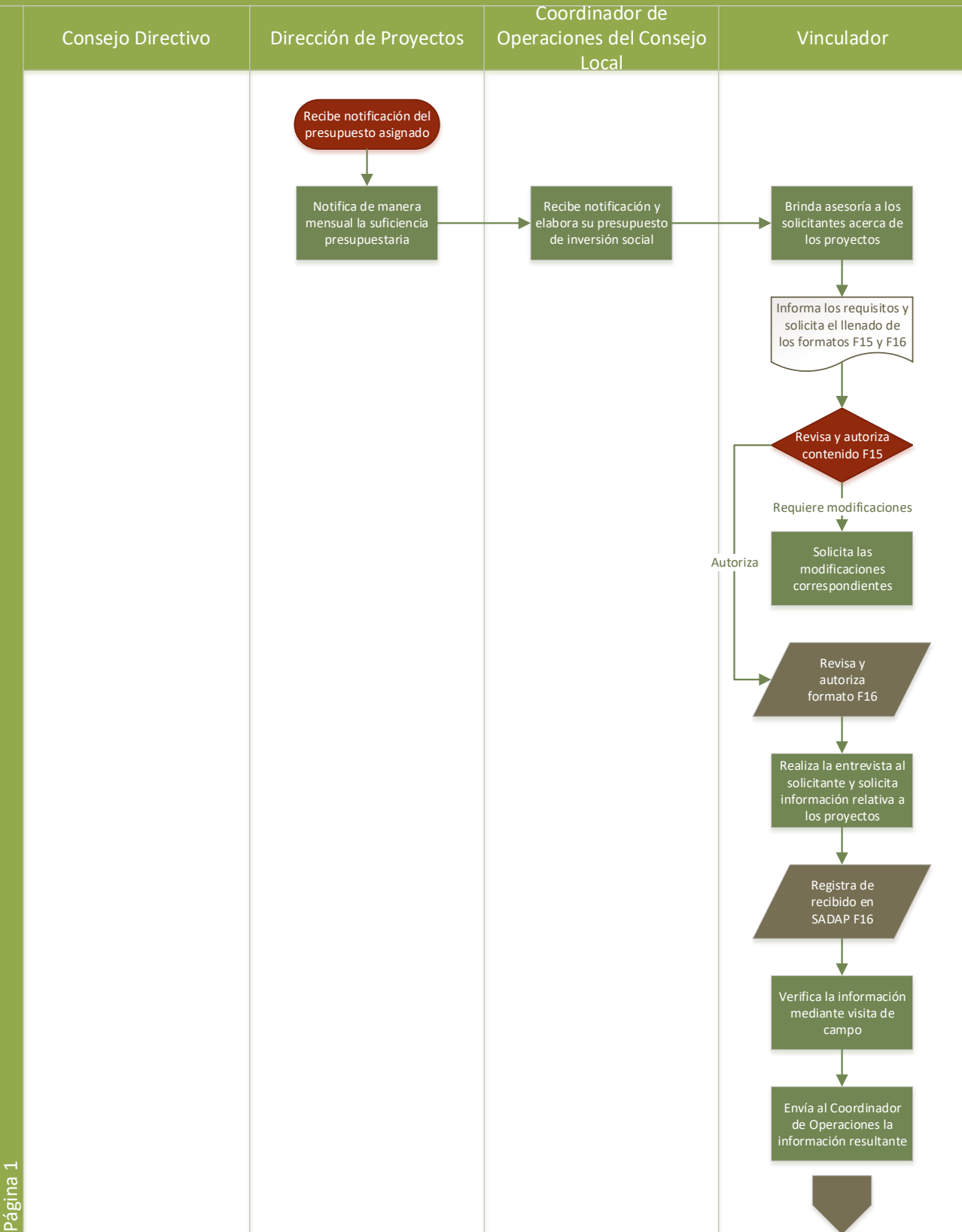
En cuanto al monitoreo, la Dirección de Proyectos (Estatad) o Directores de Consejo Locales según corresponda seleccionan los proyectos los cuales se van a monitorear, luego, el Coordinador de Seguimiento (Estatad) o Ejecutivos de Monitoreo (Local) elaboran el programa de monitoreo y lo presenta ante la Dirección responsable, quien revisa y autoriza lo que se llevará a cabo.

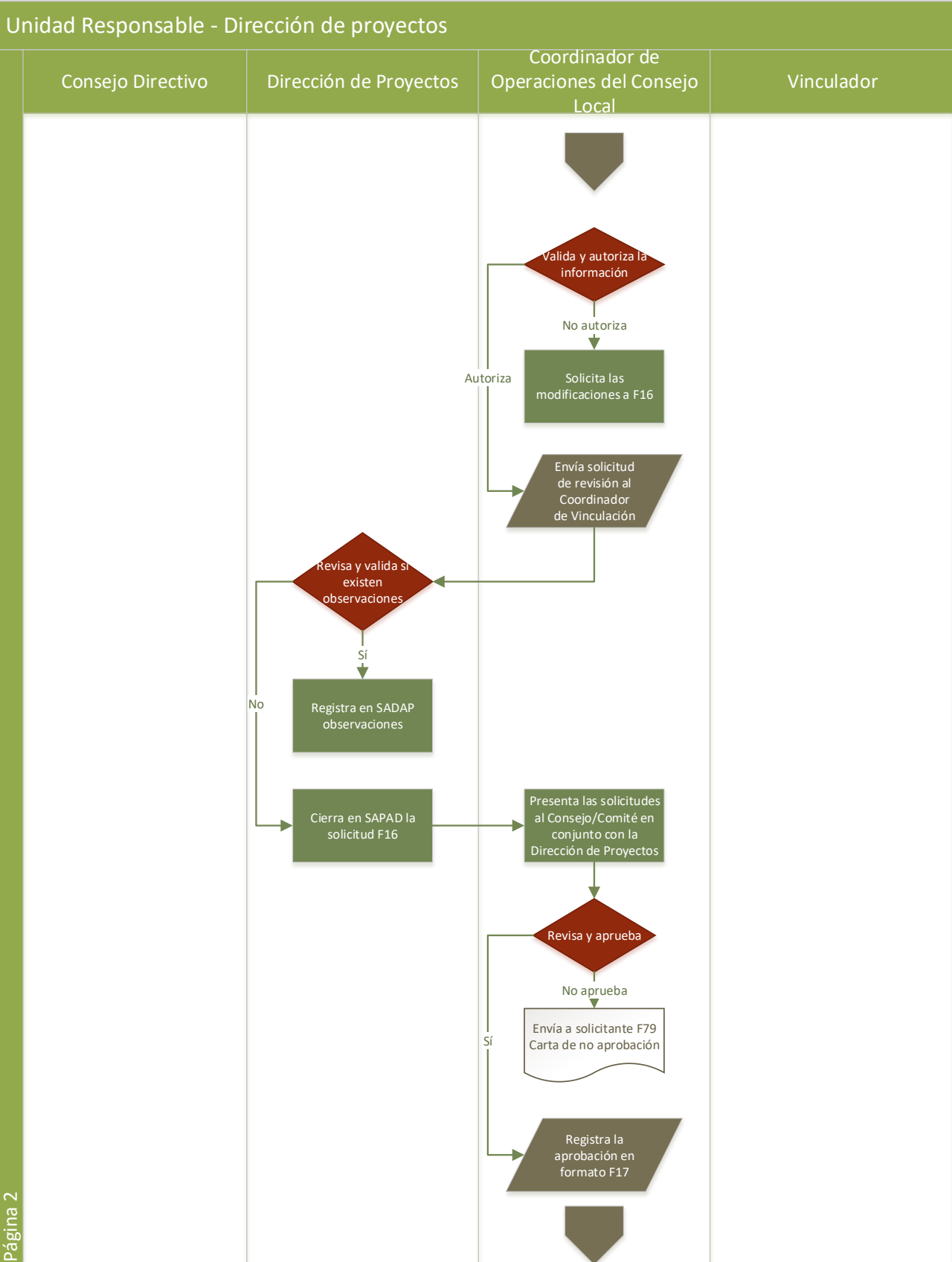
Posteriormente, se notifica a la OSC o Institución Gubernamental responsables del proyecto las visitas y solicita documentación, los cuales, recaban la información correspondiente y envía informe.

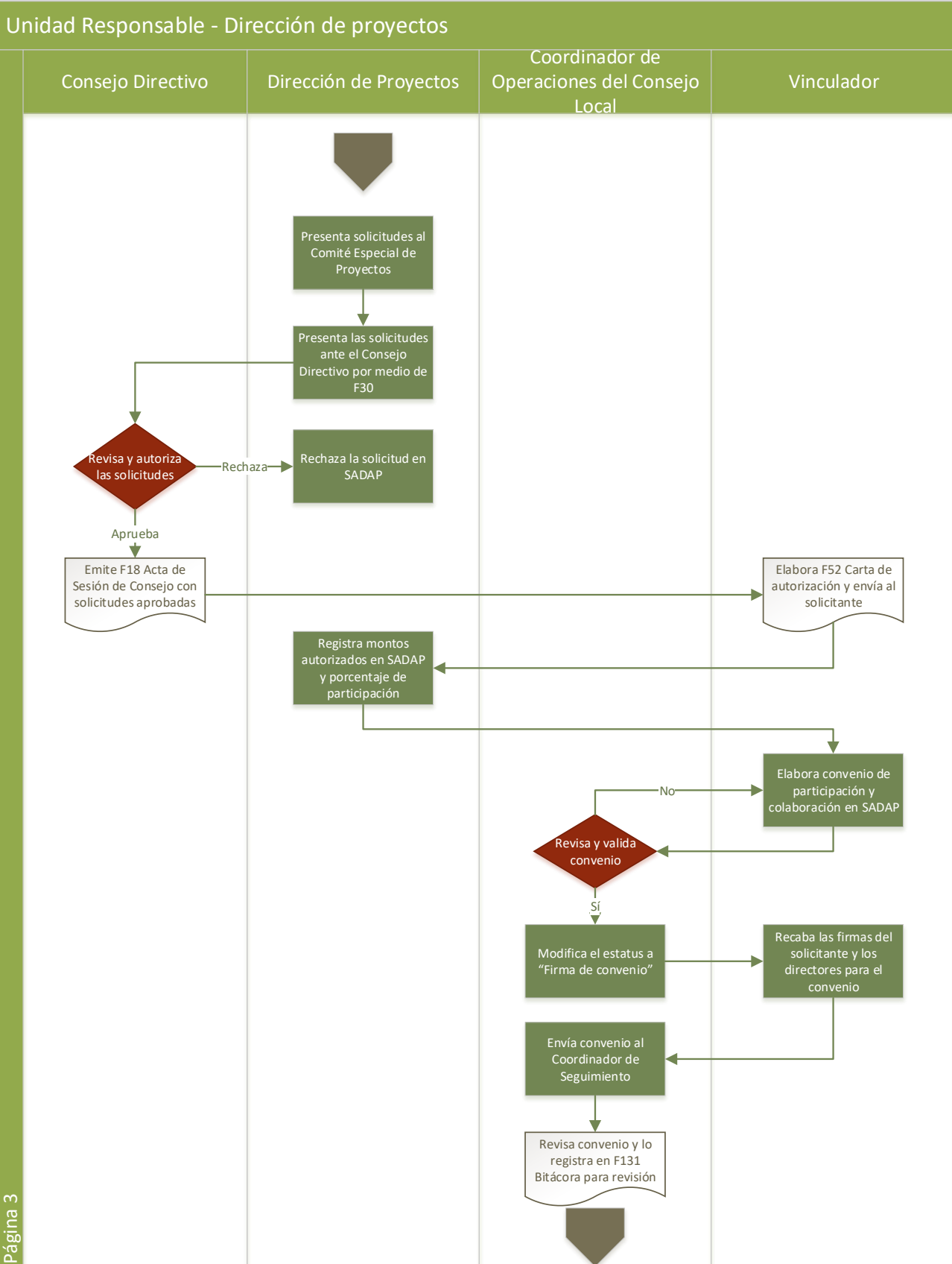
El Coordinador de Seguimiento (Estatad) o Ejecutivo de Monitoreo (Local) revisa el informe enviado por la organización, y realiza visita de monitoreo en las cuales aplica encuestas a los beneficiarios, por lo anterior, llena el formato *F40 Minuta de la visita*. Por consiguiente, analiza los resultados de las encuestas aplicadas y elabora pre informe a la organización para su retroalimentación, quién recibe y valida el pre informe.

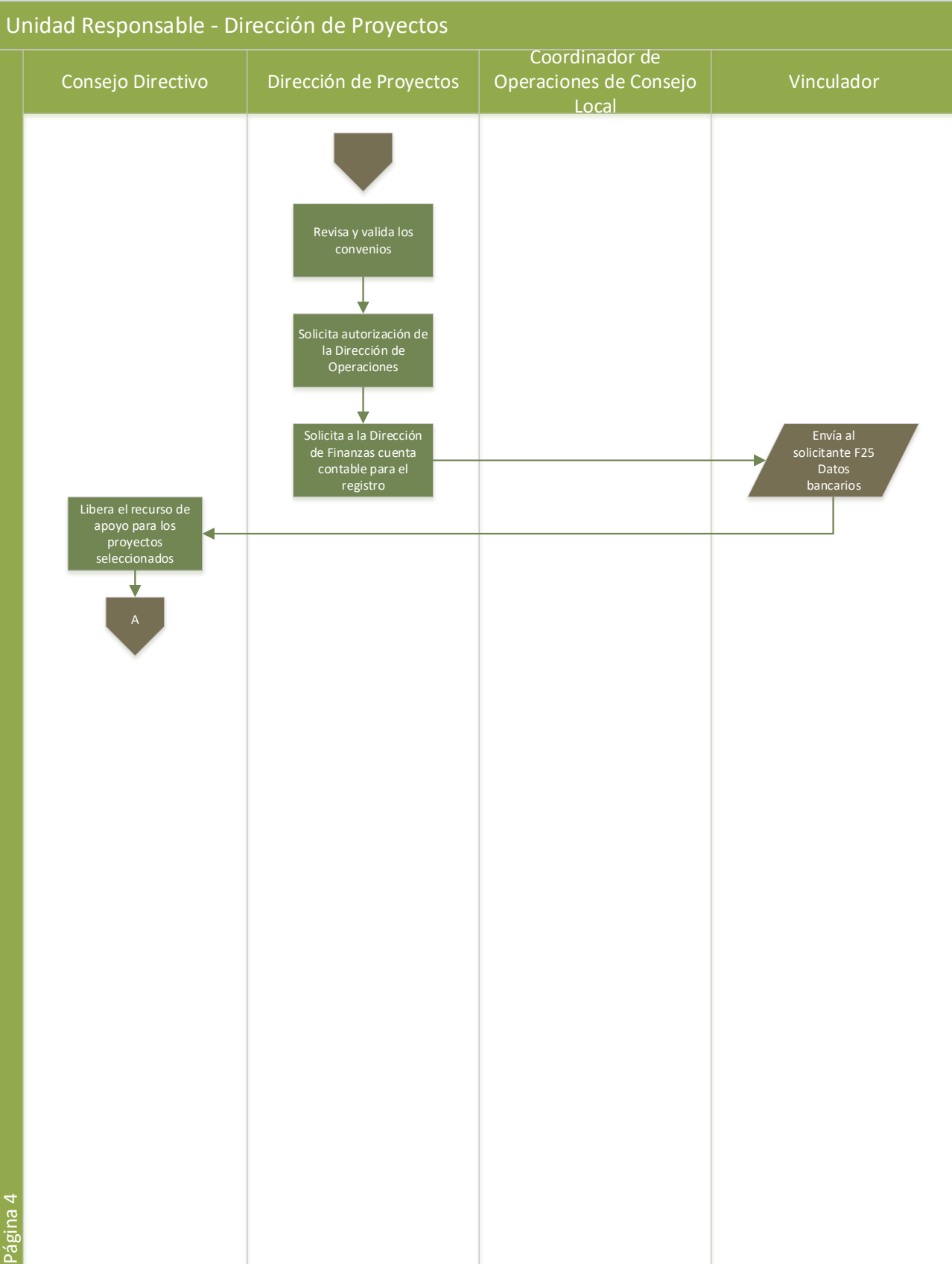
Para finalizar, el Coordinador de Seguimiento (Estatad) o Ejecutivo de Monitoreo (Local) elabora *F46 Informe de monitoreo* y lo hace llegar al Director y OSC e Institución gubernamental responsable.

Unidad Responsable - Dirección de proyectos

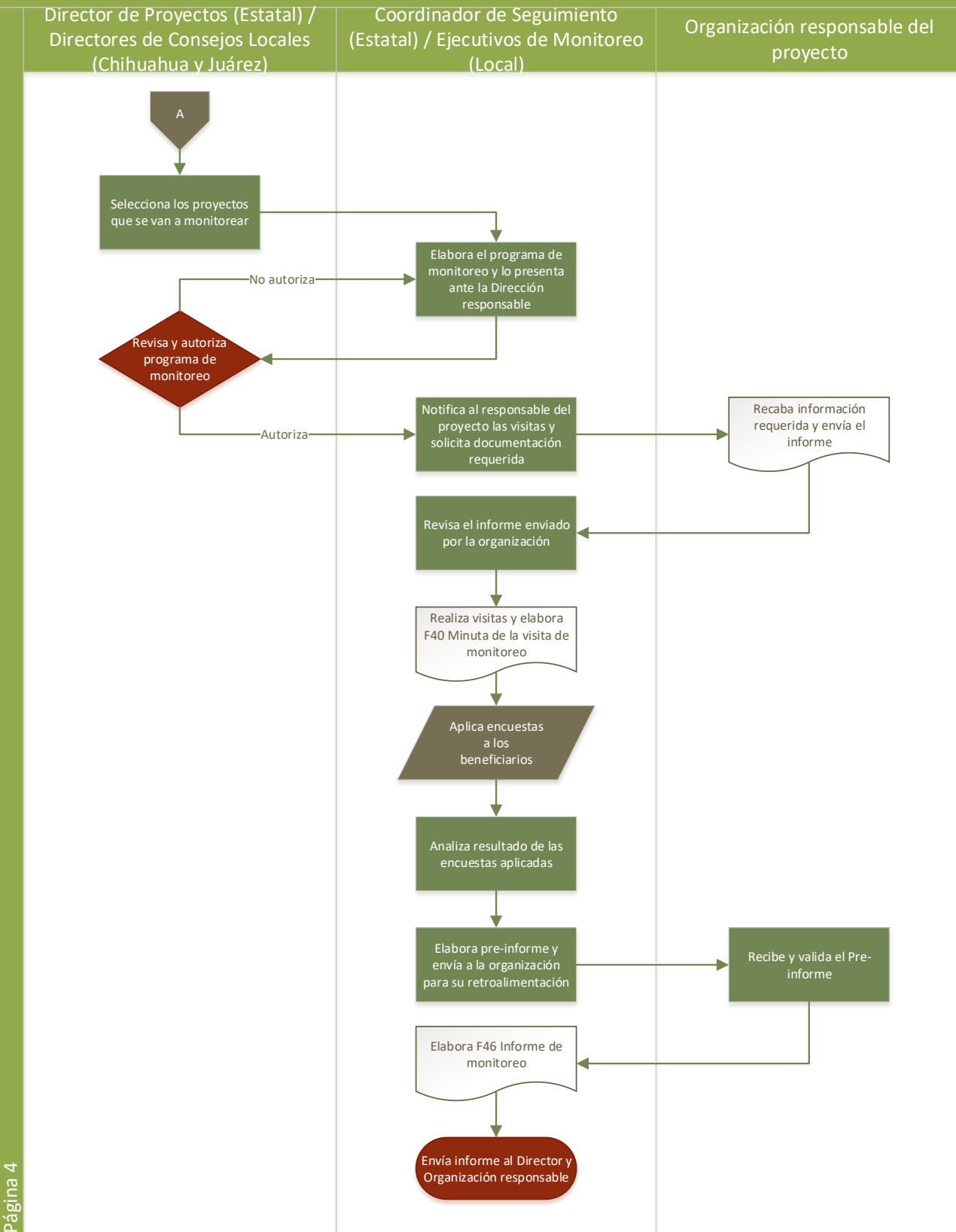








Unidad Responsable - Dirección de Proyectos



Unidad responsable – Dirección de Finanzas

El proceso comienza en el momento que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua recauda la contribución extraordinaria y posteriormente hace llegar a la Fundación el oficio de recaudación.

Acto seguido, la Dirección de Finanzas de FECHAC registra contablemente el recurso asignado, dentro de la cuenta contable “Cuentas por cobrar”. Posteriormente, dentro del “*Decreto No. 1131/2012 I P.O*” se establece que posterior a la recaudación mensual la Secretaría de Hacienda realizará el pago dentro de los días siguientes, sin embargo, se cuenta con un retraso en el periodo de pago de algunos meses.

En el momento que la Secretaría realiza el pago a la Fundación, la Dirección de Finanzas se encarga de registrar contablemente el recurso, cancelando parte del monto ingresado a la “Cuenta por cobrar”.

La Dirección de proyectos ejecuta el convenio de colaboración y participación por OSC o Instancias Gubernamentales y proyectos financiados, y solicita a la Dirección de Finanzas la apertura de la cuenta contable para el registro aplicable.

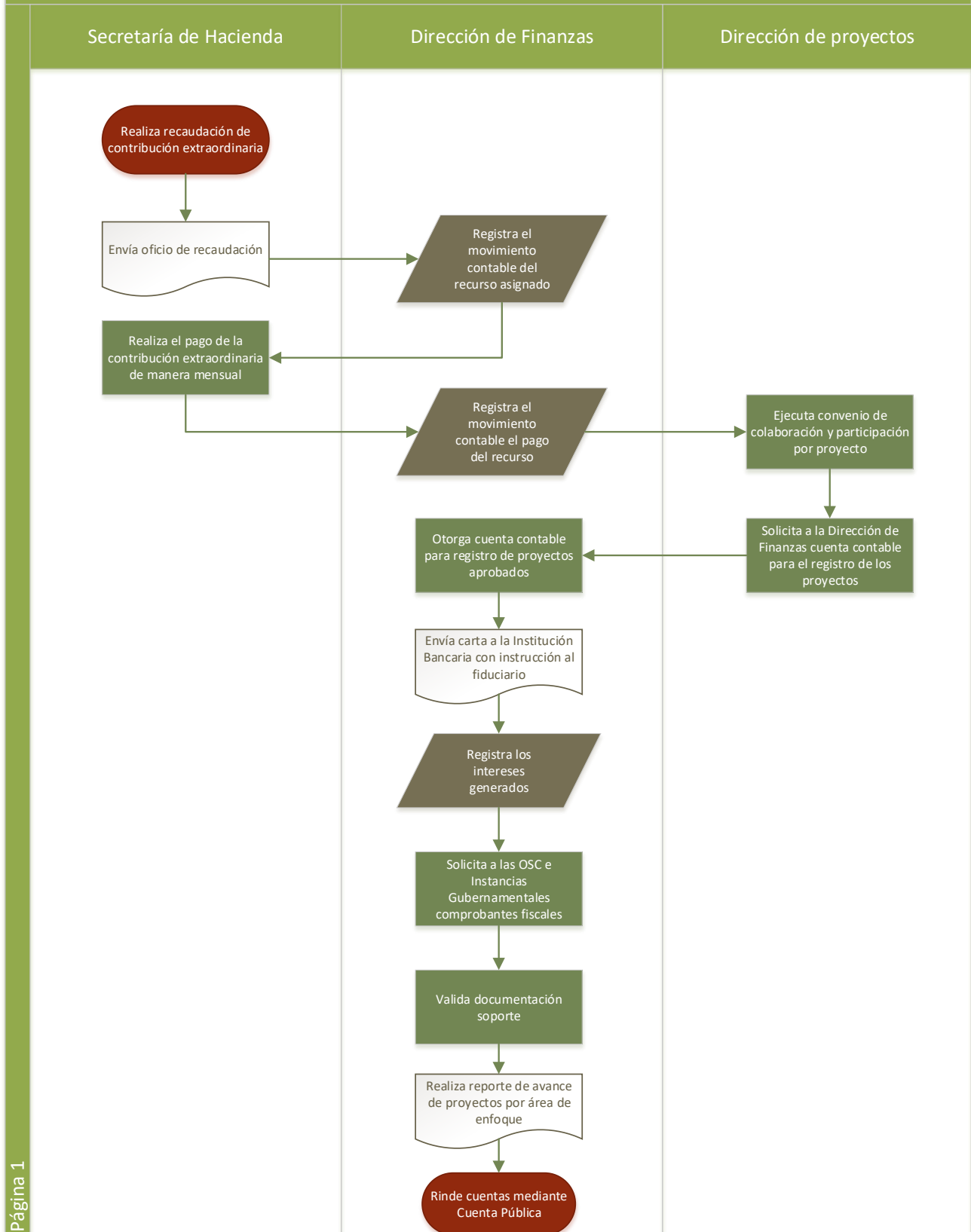
Finalizado lo anteriormente mencionado, la Dirección de Finanzas envía carta a la Institución Bancaria con instrucción al fiduciario, la cual deberá estar compuesta por:

- Acta de consejo con los proyectos apoyados
- Acuerdo de autorización de fondos mensuales

Por consiguiente, realiza el registro de los intereses generados en la cuenta bancaria del fideicomiso, asimismo, solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales los comprobantes fiscales que acreditan el uso del financiamiento para los fines establecidos, por lo que valida la documentación presentada.

Para finalizar su proceso, elabora un reporte de avance de proyectos, el cual se encuentra dividido por área de enfoque, cuenta contable asignada, monto autorizado y periodo. Para finalizar el proceso, realiza lo relativo a la rendición de cuentas mediante los formatos establecidos en cuenta pública.

Unidad Responsable - Dirección de finanzas



3. VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

La Valoración de los Atributos de los Procesos se realizó tomando como base el “modelo General de Procesos”, que se presenta a continuación.



3.1 Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

Con relación a la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario Contribución a cargo del impuesto sobre nómina se obtienen que su diseño no impacta directamente al fin *“Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”*.³⁴ Derivado a que los bienes y/o servicios ofertados se relacionan únicamente con los recursos financieros otorgados a las OSC e Instancias Gubernamentales como lo son:

- C01 Recursos financieros otorgados a proyectos con fines del fideicomiso.
- C02 Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos ministrados a proyectos y programas sociales.
- Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de los recursos.

Asimismo, se identifica que los métodos de cálculo asignados a los indicadores no siempre son los adecuados, derivado a que no generan un impacto al Programa presupuestario, tal como se puede observar dentro del análisis efectuado en interior del Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.

Actualmente, el Fideicomiso no cuenta con Reglas de Operación, sin embargo, se encuentra regulado por el *“Decreto No. 1131/2012 I P.O”* el cual refleja el objeto para el cual fue creado, las partes que intervienen, facultades, así como, el periodo de vigencia, el cual corresponde hasta el 31 de diciembre del año 2022.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

Dentro del macro proceso del programa la etapa de planeación, inicia cuando la Secretaría de Hacienda emite el Decreto No. 266/94 XI P.E. de contribución extraordinaria mediante su publicación en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Chihuahua.³⁵ Subsecuentemente, crea el Fideicomiso para aportación de recursos provenientes de la contribución extraordinaria, en el cual se realiza la selección del Comité Técnico compuesto como sigue:

1. En representación del Gobierno del Estado:
 - a. Secretario de Desarrollo Social.
 - b. Secretario de Salud.
 - c. Secretario de Educación, Cultura y Deporte.
 - d. Secretario de Hacienda.
2. Tres Diputados representantes de la Legislatura Local.

³⁴ Obtenido de la documentación: “Seguimiento a la Matriz de indicadores - Cierre Anual 2018”

³⁵ Web: http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/po009_2013.pdf

3. Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.
4. 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.
5. Un Presidente, elegido por los integrantes del Comité.³⁶

Asimismo, se selecciona la Institución Bancaria con la cual se colaborará y posteriormente, el Comité Técnico del Fideicomiso realiza el convenio con el banco para la gestión del recurso. Después, FECHAC celebra un contrato, dentro del cual se establecen las obligaciones de la Institución, la cual acepta el cargo que se le confiere.

La etapa de programación se lleva a cabo cuando la Secretaría envía al Comité Técnico de FOSECH el oficio con el techo presupuestal y, mediante la Dirección de Finanzas, se realiza el registro contable del recurso asignado.

Para finalizar la etapa de planeación, en el caso de la presupuestación, la Secretaría recauda el 10% de manera mensual correspondiente a la contribución extraordinaria y lo deposita a la Institución bancaria, quien recibe y administra la aportación del recurso. Luego, el Comité Técnico del Fideicomiso revisa si existen pagos pendientes de transferencia en el periodo, dado el caso de que existan, emite y envía a la Secretaría un oficio de solicitud de transferencia de recursos económicos. En el caso que el recurso sea transferido, la Dirección de Finanzas registra el movimiento contable con el pago del recurso.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

La Dirección de Proyectos recibe la notificación del presupuesto asignado por parte de la Dirección de Finanzas, la cual es notificada por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. Posteriormente, notifica la suficiencia presupuestaria al Coordinador de Operaciones del Consejo Local.

Con relación a la presupuestación, se lleva a cabo mediante el Coordinador de Operaciones del Consejo Local, quien, al recibir la notificación, elabora su presupuesto de inversión social.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

El proceso de planeación inicia cuando la Secretaría de Hacienda recauda la contribución extraordinaria correspondiente al porcentaje asignado del ISN.

³⁶ Obtenido de la documentación: “Decreto No. 1131/2021 I P.O.” y Actualización de “Contrato Fideicomiso Hacienda, segundo convenio modificatorio”

Respecto a la programación, se realiza por medio de la Dirección de Finanzas, la cual registra contablemente el recurso presupuestado en el ejercicio.

Por consiguiente, la presupuestación se efectúa en el momento que la Secretaría envía y notifica el oficio de recaudación y realiza el pago de contribución extraordinaria de manera mensual, para que la Dirección de Finanzas registre el movimiento contable del pago del recurso.

3.2 Difusión del Programa

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de difusión del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

Se identifica el aspecto de difusión en el Macro Proceso cuando, por medio de los Vinculadores, se brinda asesoría a los solicitantes (Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales) acerca de los proyectos, así como, la información que deberán presentar para participar en los procesos.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

Con relación a la difusión, se identifica que los Vinculadores brindan asesoría a los solicitantes (Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales) acerca de los proyectos, así como, informa los requisitos y se les solicita el llenado de los formatos *F15 Formulación del proyecto* y *F16 Solicitud en línea*.

Por otra parte, se identifica que existen Consejos que emiten convocatorias de participación en los proyectos, las cuales son publicadas mediante la página de la Fundación y el Fideicomiso.

Dichas convocatorias requieren previa autorización del Comité de Proyectos y se encuentran clasificados por *“Educación, Salud y Capital Social”*.

Asimismo, se encuentran compuestas por los apartados siguientes:

- I. Objetivos.
- II. Características de los proyectos.
- III. Montos de apoyo.
- IV. Requisitos de participación y documentación solicitada.
- V. Periodo de recepción de los proyectos.

- VI. Junta de aclaraciones.
- VII. Resultados.
- VIII. Información.³⁷

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

No se cuenta con la etapa de difusión dentro del proceso de la Dirección de Finanzas, derivado a que es un complemento de las fases de la Dirección de Proyectos.

3.3 Solicitud de Bienes y/o Servicios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de solicitud de bienes y/o servicios del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

La solicitud de bienes y/o servicios se realiza mediante el Vinculador, quien solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales el llenado de los formatos *F15 Formulación del proyecto* y *F16 Solicitud en línea*, para su revisión y autorización del contenido; en caso de surgir modificaciones, se hace del conocimiento del solicitante, para que éste realice las modificaciones que correspondan, posteriormente, autoriza el formato y efectúa entrevistas al candidato interesado, así como, le requiere información relativa a sus proyectos.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

El proceso de solicitud de bienes y/o servicios, se encuentra directamente apegado a lo establecido dentro del Macro Proceso, es decir, se realiza mediante el Vinculador, quien revisa y autoriza el contenido plasmado dentro del formato *F15 Formulación del proyecto*; en caso de surgir modificaciones, se hace del conocimiento del solicitante, para que éste realice las modificaciones que correspondan. Una vez realizado lo anterior, revisa y aprueba el formato *F16 Solicitud en línea*, efectúa entrevistas al candidato y le solicita información relativa a sus proyectos.

Posteriormente, el Coordinador de Operaciones de Consejo Local verifica y aprueba la información, en caso de surgir modificaciones, las solicita por medio del formato *F16 Solicitud en línea*.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

³⁷ Web: <http://www.fechac.org/pdf/convocatorias/convocatoria2018>

No se cuenta con la etapa de solicitud de bienes y/o servicios dentro del proceso de la Dirección de Finanzas, derivado a que es un complemento de las fases de la Dirección de Proyectos.

3.4 Selección de Beneficiarios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de selección de beneficiarios del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

La etapa de selección de beneficiarios en el Macro Proceso, se realiza cuando la Dirección de Proyectos presenta las solicitudes ante el Consejo Directivo, mediante el formato *F30 Ficha técnica*, quien se encarga de revisarlas y autorizarlas, y posteriormente, emite el formato *F18 Acta de Sesión de Consejo*, con las solicitudes aprobadas. Una vez realizado lo anterior, mediante el Vinculador, se notifica al solicitante (OSC e Instancias Gubernamentales) la autorización o el rechazo, según corresponda.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

Con relación a la selección de beneficiarios en el proceso de la Unidad Responsable de la Dirección de Proyectos, se identifica en el momento que se presentan, por medio del Coordinador de Operaciones de Consejo Local y la Dirección de Proyectos, las solicitudes ante el Consejo Local y/o Comité de Zona Serrana, quienes revisan y autorizan la documentación; en el caso de que sea rechazado el proyecto, se emite el formato *F79 Carta de no aprobación* y se envía al solicitante.

Posteriormente, se registra la aprobación en el formato *F17 Acta de sesión ordinaria* y, a través de la Dirección de Proyectos, se presenta al Comité Especial de Proyectos. Para luego, presentar las solicitudes al Consejo Directivo, dicho Consejo analiza y aprueba las solicitudes, y emite *F18 Acta de Sesión de Consejo* con las solicitudes aprobadas; en caso que se refute la solicitud, la Dirección de Proyectos registra lo correspondiente en SADAP.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

No se cuenta con la etapa de selección de beneficiarios dentro del proceso de la Dirección de Finanzas, derivado a que es un complemento de las fases de la Dirección de Proyectos.

3.5 Producción de Bienes y Servicios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de producción de bienes y servicios del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

La producción de bienes y servicios se realiza en distintas etapas del macro proceso, comenzando cuando el Vinculador valida la información presentada en las solicitudes de apoyo y documentación soporte de las OSC e Instancias Gubernamentales.

Por otra parte, una vez aprobados los proyectos de inversión, a través de la Dirección de Proyectos, se registran los montos autorizados por el Consejo en SADAP, así como, el porcentaje de participación. Asimismo, el Vinculador se encarga de recabar las firmas en el convenio de colaboración realizado, tanto de las OSC e Instancias Gubernamentales como de los directores involucrados en el proceso.

Posteriormente, la Dirección de Finanzas otorga una cuenta contable para registro de proyectos de inversión.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

Dentro de la etapa de producción de bienes y servicios, el Vinculador registra por medio del sistema SADAP la documentación soporte recibida, así como, lo obtenido en la entrevista realizada al solicitante dentro del formato *F16 Solicitud en línea*. Luego, valida la información, efectuando visitas de campo a las OSC e Instancias Gubernamentales, y envía al Coordinador de Operaciones lo resultante.

El Coordinador de Operaciones del Consejo Local solicita la revisión de los formatos al Coordinador de Vinculaciones y, en caso que existan observaciones, la Dirección de Proyectos lo registra en SADAP y procede a cerrar la solicitud.

Por otra parte, una vez aprobados los proyectos de inversión, la Dirección de Proyectos registra los montos autorizados por el Consejo en SADAP, así como, el porcentaje de participación.

Así bien, elaborado el convenio de participación y colaboración, el Coordinador de Operaciones del Consejo Local verifica y valida y modifica el estatus a "Firma del convenio", luego, el Vinculador se encarga de recabar las firmas en el convenio de colaboración realizado, tanto de las OSC e Instancias Gubernamentales como de los directores involucrados en el proceso. Por consiguiente, el Coordinador de Operaciones de Consejo Local envía convenio al Coordinador de Seguimiento y lo registra en *F131 Bitácora para revisión*.

La Dirección de Proyectos, revisa y autoriza los convenios realizados y le solicita a la Dirección de Operaciones su autorización, asimismo, requiere a la Dirección de Finanzas otorga una cuenta contable para el registro correspondiente.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

Con relación a la producción de bienes y servicios dentro del proceso de la Unidad Responsable de la Dirección de Finanzas, se desarrolla cuando la Dirección de Proyectos solicita una cuenta contable para los proyectos, por subsecuente, la Dirección de Finanzas otorga la cuenta para el registro de los proyectos aprobados.

Por otra parte, la Dirección registra contablemente los intereses generados en la Institución Bancaria.

3.6 Distribución y/o Entrega de Bienes y Servicios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de las etapas de distribución y entrega de bienes y servicios del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

La distribución se desarrolla cuando el Vinculador elabora convenio de participación y colaboración en SADAP. Del mismo modo, se identifica el proceso cuando el Comité Técnico de FOSECH libera el recurso de apoyo para los proyectos seleccionados.

Con relación a la entrega de apoyos, se identifica su realización en el momento en que la Dirección de Finanzas envía carta a la Institución Bancaria con la instrucción al fiduciario, integrando:

- Acta de consejo con los proyectos apoyados.
- Acuerdo de autorización de fondos mensuales.

Por consiguiente, la Institución realiza el depósito del proyecto financiado.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

El proceso de distribución, se efectúa cuando, por medio del Vinculador, se elabora el formato *F52 Carta de autorización*, la cual se envía al solicitante para hacerlo de su conocimiento. Asimismo, el Vinculador elabora el convenio de participación y colaboración, por medio de SADAP. Subsecuentemente, hace llegar a la OSC e Instancia Gubernamental beneficiada el formato *F25 Datos bancarios*.

Por otra parte, la etapa de entrega de apoyos se reconoce cuando la Institución bancaria deposita relativo al financiamiento de los proyectos.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

La etapa de distribución, como se observa en el Macro Proceso del Pp, se realiza por parte de la Dirección de Proyectos en la ejecución del convenio de colaboración y participación por proyecto.

Con relación a la entrega de apoyos, se identifica su realización cuando la Dirección de Finanzas envía la carta a la Institución Bancaria con la instrucción al fiduciario, integrando:

- Acta de consejo con los proyectos apoyados.
- Acuerdo de autorización de fondos mensuales.

3.7 Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de las etapas de seguimiento y satisfacción de beneficiarios del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

En el Macro Proceso del Programa, se identifica el seguimiento y monitoreo cuando el Director de Proyectos o los Directores de Consejos Locales, según corresponda, seleccionan los proyectos que se van a monitorear, por consiguiente, el Coordinador de Seguimiento y/o los Ejecutivos de Monitoreo elaboran el programa de monitoreo, para luego notificar y solicitar documentación correspondiente al responsable del proyecto. Asimismo, revisa el informe enviado por la OSC e Instancia Gubernamental.

Con relación a la satisfacción de los beneficiarios, el Coordinador o Ejecutivo lo realiza por medio de visitas de monitoreo y con la aplicación de encuestas a los beneficiarios, analizando los resultados obtenidos de lo recabado.

b) Proceso Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

El Director de Proyectos y Directores de Consejos Locales, según corresponda, seleccionan aquellos proyectos objeto de monitoreo, por consiguiente, el Coordinador de Seguimiento y/o Ejecutivos de Monitoreo, elaboran el programa de monitoreo y lo presentan ante la Dirección responsable, la cual, revisa y autoriza dicho programa. Subsecuentemente, el Coordinador y/o Ejecutivos notifican a los encargados de las OSC e

Instancias gubernamentales seleccionados acerca de las visitas a llevar a cabo y les solicitan documentación relativa a los proyectos financiados.

Seguidamente, la Organización o Instancia responsable del proyecto recaba la información requerida y hace llegar al Coordinador y/o Ejecutivos el informe, quien al recibir la documentación procede a realizar la revisión correspondiente.

La etapa de satisfacción de usuarios se desarrolla mediante la visita y aplicación de encuestas a los beneficiarios, así como durante la elaboración de *F40 Minuta de la visita de monitoreo* por parte del Coordinador de Seguimiento y/o Ejecutivos de Monitoreo. Una vez recabada la información, se analiza y desarrolla lo resultante.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

Con relación a la etapa de seguimiento y monitoreo de apoyos, la Dirección de Finanzas la desarrolla solicitando a las OSC e Instancias Gubernamentales beneficiadas los comprobantes fiscales correspondientes a sus proyectos, para luego validar la documentación soporte.

3.8 Evaluación y monitoreo

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de las etapas de evaluación y monitoreo del Programa, con base en el modelo planteado por los TdR de evaluación de tipo procesos, dentro del PAE 2019 del Estado de Chihuahua, para la descripción de procesos.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

Una vez concluida la etapa de seguimiento y satisfacción de beneficiarios, el Coordinador de Seguimiento y Ejecutivos de Monitoreo elaboran *F46 Informe de monitoreo*, con base en la documentación recibida, así como, las encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios.

Posteriormente, la Dirección de Finanzas solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales beneficiadas los comprobantes fiscales atribuibles al proyecto financiado. Además, desarrolla un reporte de avance de proyectos por cada una de las áreas de enfoque, es decir:

1. Salud Preventiva.
2. Educación Básica.
3. Capital Social.

El Comité Técnico de FOSECH realiza la solicitud de recursos para evaluadores externos de acuerdo al Programa Anual de Evaluación, publicado por la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua.

Por medio de la Dirección de Operaciones de la Fundación, se gestiona la contratación del evaluador. Una vez contratado, facilita la documentación y seguimiento de la evaluación. Al finalizar el proceso, revisa el informe final de manera conjunta con la Secretaría y las Unidades Responsables.

La Secretaría, solicita una reunión de presentación de informe de resultados de evaluación, y finalmente, la Dirección de Operaciones, así como, las Unidades involucradas atienden y dan seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora durante el ciclo presupuestario.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos

Al finalizar la aplicación de las encuestas al usuario, el Coordinador de Seguimiento y/o Ejecutivos de Monitoreo, elaboran pre informe y envían el resultado a la Organización o Instancia responsable del proyecto, quien hace la retroalimentación correspondiente y valida el pre informe. Una vez validado, se realiza el *F16 Informe de monitoreo*, y se hace llegar a los Directores y Organización responsable.

c) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

La etapa de evaluación y monitoreo se realiza cuando la Dirección de Finanzas elabora el reporte de avance de proyectos por cada una de las áreas de enfoque, es decir, “Salud preventiva, Educación básica y Capital Social”.

Para finalizar, desarrolla los formatos establecidos por la Ley General de Contabilidad Gubernamental de “Cuenta Pública”.

3.9 Otros procesos (Difusión de resultados del Programa)

Adicional a las etapas reflejadas dentro de los TdR, se identifica el proceso de “*Difusión de resultados del Programa*”, el cual, se incorpora en el Macro proceso y el correspondiente a la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas.

a) Macro Proceso – Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

La difusión de resultados, se desarrolla por medio del Comité Técnico del Fideicomiso quien, al emitir las actas de consejo con el total de proyectos y montos de inversión, realiza su publicación, de manera mensual, en el interior de la página de FOSECH.

Adicional, como se hace mención en el “Decreto No. 1131/2012 I P.O”, existe la obligación por parte de la Fundación y el Fideicomiso, de publicar de manera trimestral los egresos e ingresos resultantes de la operación del recurso, así como, lo establecido en el interior de la legislatura y normatividad aplicable.

La Dirección de Finanzas, de manera anual, desarrolla los formatos y estados financieros establecidos por la *Ley General de Contabilidad Gubernamental* en “Cuenta Pública”, y los realiza su publicación.

Para concluir, una vez finalizada el proceso de evaluación externa, así como, la revisión exhaustiva del informe final resultante, se procede a su publicación.

b) Proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Finanzas

Una vez desarrollados los formatos y estados financieros establecidos por la *Ley General de Contabilidad Gubernamental*, se publican por medio de la página de transparencia de la Fundación, así como, del Fideicomiso.

3.10 Seguimiento y Monitoreo del Desempeño

Como resultado del análisis efectuado con base en los procedimientos, así como, documentación sustento, se obtiene que no existe un mecanismo el cual funja para el monitoreo de seguimiento y monitoreo del desempeño, derivado a que no se cuenta con “Fichas técnicas de los indicadores”, adicional, la alimentación del Programa Operativo Anual en el ejercicio no se realizó de manera adecuada, es decir, en los periodos que no existió transferencia de recurso se registró el monto presupuestado.

Por otra parte, se obtiene el siguiente resultando del análisis de la MIR del Programa:

| Indicador | | | Criterios CREMAA | | | |
|-----------|--|---|------------------|-----------|--------------|------------|
| | | | Claro | Relevante | Monitoreable | Pertinente |
| Nivel | Resumen Narrativo | Fórmula | Cumplimiento | | | |
| Fin | Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. | $\frac{((TROPSt/TROPSt_1)-1)*100}{100}$ TROPSt= Total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año TROPSt_1= Total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año anterior | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ |
| Propósito | Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social | $\frac{(PPSF/TPPSF)*100}{100}$ PPSF= Proyectos y programas sociales financiados TPPSF= Total de proyectos y programas sociales que requieren financiamiento | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ |

| | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|
| Componente | Recursos financieros otorgados a proyectos con objetivos afines al fideicomiso | (RPE/RAP)*100 RPE= Recursos programados ejercidos RAP= Recursos autorizados programados | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ |
| | Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos y ministrados a proyectos y programas sociales | (RPSP/RESP)*100 RPSP= Recursos presupuestados para el seguimiento de proyectos RESP= Recursos ejercidos para el seguimiento de proyectos | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de recursos | (RPPDR/REPDR)*100 RPPDR= Recursos presupuestados para la presentación destino y uso de recursos REPDR= Recursos ejercidos para la presentación destino y uso de recursos | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| Actividad | Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables | (RAPPS/TRPPPS)*100 RAPPS= Recursos autorizados en proyectos y programas sociales TRPPPS= Total de recursos programados para proyectos y programas sociales | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ |
| | Revisión de solicitudes para desarrollar proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. | (RERS/RPRS)*100 RERS= Recursos ejercidos para la revisión de solicitudes RPRS= Recursos programados para la revisión de solicitudes | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ |
| | Validación de recursos ministrados a organizaciones civiles e instancias gubernamentales | (RESP/RPSP)*100 RESP= Recursos ejercidos para el seguimiento de proyectos RPSP= Recursos presupuestados para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Actualización de los mecanismos de acceso y presentación de la información del destino, uso y manejo de los recursos | (REPDR/RPPDR)*100 REPDR= Recursos ejercidos para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos RPPDR= Recursos presupuestados para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ |

Por lo anterior, la Guía para el diseño de indicadores estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público menciona en la característica RELEVANTE: *“Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico”*. Por lo que en el caso de los indicadores a los cuales no se realizó la asignación, se deriva a que el método de cálculo y/o resumen narrativo, no cuentan con una lógica entre sí, de manera adicional, no refleja una lógica vertical con el Fin y el Propósito del Pp, como lo son:

- Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos y ministrados a proyectos y programas sociales.
- Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de recursos.
- Validación de recursos ministrados a organizaciones civiles e instancias gubernamentales.

Mientras que con relación a la particularidad MONITOREABLE se menciona: *“Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente”*. Como resultado, no es posible asignar la característica a ninguno de los indicadores, esto con motivo a que no cuentan con una ficha técnica la cual pueda fungir y ser utilizada para su monitoreo, asimismo, los medios de verificación asignados no se acortan a fuentes internas, lo que delimita suplir su método de cálculo.

Para finalizar, la característica ADECUADO o PERTINENTE hace referencia a *“Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática”*, por lo que únicamente es posible asignar dicha propiedad a dos de los indicadores que se consideran significantes para el buen funcionamiento operacional, asimismo, cuenta con la claridad suficiente.

3.11 Evaluación de Resultados

¿En qué porcentaje se gastó el Presupuesto Modificado del Programa?

Con el objetivo de identificar la proporción del gasto del Programa Presupuestario durante el ejercicio fiscal evaluado, con relación al Presupuesto Modificado, por lo anterior, se empleó la siguiente fórmula:

| | |
|----------------------|--|
| % Del Gasto | $\frac{\text{Gasto del programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$ |
| % Del Gasto = | $\frac{\$251,323,315.83}{\$309,753,796.21} \times 100$ |
| | 81.14% |

Con respecto a las fuentes de información proporcionadas, se observa que el gasto del programa corresponde al importe de \$251,323,315.83, mientras que en el presupuesto modificado se refleja el importe de \$309,753,796.21³⁸, proveniente del 10% de la contribución extraordinaria de impuesto sobre nómina de los 39,000 empresarios participantes en la labor.

Sustituyendo la fórmula y realizando la operación matemática, se obtiene que el porcentaje de gasto utilizado equivale al 81.14% del presupuesto, por lo que con relación al porcentaje restante el cual equivale a \$58,430,480.38, se deriva a que el recurso llega a la Fundación de manera desfasada, así como, existen proyectos beneficiados que su periodicidad abarca dos o más años, lo cual implica que no se ejerza en su totalidad en el ejercicio.

Por otra parte, se identifica una variación significativa con los importes mostrados en el interior del Programa Operativo Anual, ya que en los apartados de gasto ejercido y presupuesto modificado se muestra la cantidad de \$337,050,595.00, el cual únicamente se encuentra distribuido en el componente *C01 Recursos financieros otorgados a proyectos con objetivos a fines del fideicomiso*, en la actividad *“C0101 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables”*.³⁹

³⁸ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC

³⁹ Obtenido de la documentación: “Seguimiento a las metas del Programa Operativo Anual 2018”

¿Cuál es la relación costo-efectividad del gasto del Programa?

Adicional, se empleó la siguiente fórmula para conocer el costo-efectividad del gasto del Programa presupuestario:

Costo - Efectividad =
$$\frac{(Presupuesto Modificado) / (Población Objetivo)}{(Gasto del Programa) / (Población Atendida)}$$

Costo - Efectividad =
$$\frac{(309,753,796.21) / (130)}{(251,323,315.83) / (130)}$$

La fórmula arrojará un índice, el cual se analizará con base a la siguiente ponderación:

| Rechazable | Débil | Aceptable | Costo - Efectividad esperado | Aceptable | Débil | Rechazable |
|------------|-------|-----------|------------------------------|-----------|-------|------------|
| 0 | 0.49 | 0.735 | 1 | 1.265 | 1.51 | 2 |

1.232

Con relación a lo mencionado anteriormente, se observa que el gasto del programa corresponde al importe de \$2521,323,315.83, mientras que en el presupuesto modificado se refleja el importe de \$309,753,796.21⁴⁰, asimismo, se obtiene que ambos conceptos de población objetivo y atendida corresponden a la cuantificación y conceptualización de 130 organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas.⁴¹

Asimismo, resulta importante hacer mención que la focalización de las poblaciones a la fecha de la evaluación no se encuentra debidamente identificadas, por lo que el valor resultante no se considera un resultado que genere un impacto significativo.

Como resultado de la sustitución del método de cálculo, se obtiene el índice de 1.232 el cual con base en la ponderación reflejada dentro de los Términos de Referencia se considera como “Costo – Efectividad Aceptable”.

⁴⁰ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC

⁴¹ Obtenido de la documentación: “Focalización de la población objetivo”

3.12 Rendición de Cuentas

Se identifica que por medio de la página de transparencia del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense⁴², se difunde lo relativo al Capítulo 2, Artículo 77, Fracción IV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua el cual menciona “*Los Sujetos Obligados deberán transparentar las siguientes obligaciones de transparencia: IV. Las metas y objetivos de las áreas de conformidad con sus programas operativos.*”

De este modo, se identifican los apartados:

- Reportes trimestrales de ingresos y egresos.

Se trata de la publicación de ingreso y egresos del Fideicomiso; estos reportes se ponen a disposición del público mediante su difusión trimestral en los periódicos impresos de mayor circulación en el estado de Chihuahua.

- Reportes del programa presupuesto basado en resultados.

Los recursos que aportan empresarias y empresarios chihuahuenses, a través de su contribución extraordinaria, son recaudados por la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado y son transferidos, a su vez, al Fideicomiso F/47611-9.

Asimismo, por medio de la Plataforma *INFOMEX Chihuahua* es posible solicitar información adicional con la creación de un usuario el cual requiere la siguiente información:

1. Datos personales.
2. Domicilio.
3. Datos para entrar al sistema.
4. Datos para contacto.⁴³

⁴² Web: <http://fosech.mx/web/fideicomiso/transparencia.php>

⁴³ Web: <http://200.76.164.146/infomex/>

3.13 Atributos de los Procesos

De acuerdo con las fuentes de información proporcionadas y las entrevistas realizadas para la identificación de los procesos del Programa, se presenta la valoración general del Programa presupuestario, en el cual se observan los conceptos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

| ATRIBUTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------|---|
| EFICACIA | <p>¿El proceso cumple con sus metas?</p> <p>El proceso operativo presenta disparidad con la Matriz de Indicadores para Resultados, debido a que ésta se fundamenta en el funcionamiento de la Fundación y no respecto a las necesidades del Fideicomiso; esto genera que no se lleve a cabo un seguimiento por parte de FECHAC, el cual permita el monitoreo y cumplimiento de los indicadores señalados en la MIR, asimismo imposibilita el establecimiento de metas a mediano plazo. Cabe destacar que, el método de cálculo de los indicadores no impacta en la medición de los resultados del Programa.</p> |
| OPORTUNIDAD | <p>¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?</p> <p>El Fideicomiso no cuenta con Reglas de Operación, sin embargo, se identifica como normatividad el Decreto que le da origen y los convenios celebrados entre las partes involucradas; con base en dicha documentación, se establecen tiempos específicos para la entrega de recursos. Dentro del Macro-Proceso, en la actividad “Realiza la gestión del presupuesto”, se identifica un retraso en el tiempo de las operaciones con respecto a la regulación aplicable, por lo cual, no cumple con los periodos de tiempo definidos en la normatividad.</p> <p>Por otro lado, pese a que la programación del Fideicomiso se realiza de manera anual, existen proyectos cuya temporalidad se extiende más de un año calendario, imposibilitando la medición total de los resultados en el ejercicio.</p> |
| SUFICIENCIA | <p>¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?</p> <p>El proceso produce resultados de acuerdo con el Propósito del Fideicomiso “Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”, debido a que los Componentes y Actividades se enfocan en la entrega de recursos financieros. No obstante, pese a que, durante el Macro-Proceso, se realiza un programa de monitoreo que da seguimiento a los beneficiarios de los proyectos financiados, la medición de los indicadores en dichos niveles, únicamente mide la repartición del recurso y no los proyectos beneficiados con éste, por lo</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>cual sus métodos de cálculo no impactan en la medición directa de los resultados del Fideicomiso. Además, el diseño de la MIR no contribuye a la realización del Fin.</p> |
| <p>PERTINENCIA</p> | <p>¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los Objetivos del Programa?</p> <p>La entrega de recursos, mediante los procesos Macro-Proceso, UR: Dirección de Proyectos y UR: Dirección de Finanzas, contribuye al cumplimiento del objetivo del Programa <i>“Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”</i>, dado que integra todas las actividades establecidas dentro del Modelo General de Procesos. Sin embargo, solo algunos Coordinadores Locales establecen la difusión de una convocatoria para el otorgamiento de recursos, anterior a la actividad de <i>“Brinda asesoría a los solicitantes e informa los requisitos”</i>.</p> |

4. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

4.1 Evaluaciones realizadas anteriormente

El Programa presupuestario Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina, no cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente.

Principales Problemas Detectados en la Normatividad Estatal

No se identifica en la operación directa del Programa presupuestario la aplicación de normatividad estatal, por lo tanto, no se identifican situaciones que generen complicaciones para la gestión o ineficacia al cumplimiento del objetivo del Programa, por otra parte, se identifica que la operación directa se basa en el “Decreto No. 1131/2012 I P.O”, así como, convenios de participación entre las figuras del Fideicomiso. En los cuales se destacan los siguientes aspectos:

Dentro del contrato de colaboración entre la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y la Institución Bancaria, por medio de la cláusula primera, se establece “La Fundación recibirá los recursos económicos que el Comité Técnico le indique al Fiduciario mediante depósito, a fin que ésta aplique tales recursos de los programas, acciones, planes y proyectos que:

- *Contribuyan 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.*
- *Coadyuven al sano desarrollo de los individuos o grupo de población vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono a desprotección física, mental, jurídica a social.*
- *Atiendan las necesidades producidas por situaciones de urgencias, desastres naturales o contingencias similares.*
- *Fortalezcan 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.*
- *Apoyen la atención, promoción, previsión, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.*
- *Contribuyan con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.*
- *Fortalezcan 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 el beneficio social”.⁴⁴*

Por lo anterior, se obtiene como resultado la alineación a las áreas de enfoque de FECHAC las cuales son “Salud preventiva, Educación básica y Capital social”.⁴⁵

⁴⁴ Obtenido de la documentación: “Contrato de colaboración FECHAC e Institución Bancaria” y “Convenio modificadorio al contrato de colaboración”

⁴⁵ Web: http://www.fechac.org/web/transparencia_programas.php

Cabe destacar que los criterios de elegibilidad para acceder al financiamiento se encuentran establecidos por la Fundación, por lo que es importante plasmarlo dentro de las ROP, las cuales se encuentran en construcción.

Por otra parte, en el decreto se establece que la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, deberá hacer la transferencia del recurso recaudado de la contribución extraordinaria de manera mensual, dentro de los cinco días siguientes, sin embargo, se identifica un desfase en las fechas del depósito por parte de la Secretaría, generando un significativo retraso, así como, faltante de recurso por ejercer en el ejercicio.

Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas

En la siguiente tabla, se identifican los cuellos de botella y las buenas prácticas en las actividades y componentes de la MIR, según las entrevistas realizadas a los responsables de los indicadores.

| PROCESO | BUENAS PRÁCTICAS | CUELLOS DE BOTELLA |
|------------------------|--|---|
| Macro proceso | <ul style="list-style-type: none"> - Por parte del Comité del Fideicomiso se emite un oficio de solicitud de transferencia de recursos a la Secretaría de Hacienda, cuando existe retraso en el pago. - Se identifica documentación como “Plan de calidad y procedimientos” los cuales reflejan detalladamente los procesos que se llevan a cabo para el otorgamiento de apoyos, supervisión y monitoreo. | <ul style="list-style-type: none"> - Existe un desfase en las fechas de entrega del recurso por parte de la Secretaría de Hacienda. - No existe una programación o presupuestación del recurso por área de enfoque, o bien, distribución por localidad. - No es posible identificar lineamientos específicos al Fideicomiso, o bien, Reglas de Operación, del Programa Presupuestario. |
| Dirección de Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> - Los vinculadores de FECHAC, otorgan asesoría y acompañamiento continuo a las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, acerca de los proyectos. - Se cuentan con Coordinadores de Localidad que realizan convocatorias de proyectos por área de enfoque. - Se realizan programas de seguimiento y monitoreo a los beneficiarios indirectos del fideicomiso, desarrollando encuestas de satisfacción. | <ul style="list-style-type: none"> - Con relación a la difusión para acceder a los apoyos, se identifica que no se emiten convocatorias por cada uno de los proyectos. |
| Dirección de Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> - Con relación a las OSC e Instancias Gubernamentales apoyadas, se da un seguimiento y monitoreo solicitando comprobantes fiscales de sus proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> - La información contable, así como, el sistema utilizado por parte de la Dirección de Finanzas no se encuentra apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los formatos realizados para “Cuenta Pública” se desarrollaron manualmente. |

Avances del Programa en el Ejercicio Fiscal Actual

Con relación al avance del diseño de las Matrices de Indicadores para Resultados del Programa, en los ejercicios 2018 y 2019, surgieron los siguientes cambios:

| Nivel | MIR 2018 | MIR 2019 | Avances o cambios relevantes |
|----------------------|--|--|--|
| Clave Presupuestaria | 2E12818/E101T2 Contribución a cargo del impuesto sobre nómina (FOSECH) | 2E12819/E101T2 Contribución a cargo del impuesto sobre nómina (FOSECH) | Cambio en la Clave del Programa presupuestario |
| Fin | Mide la variación porcentual del total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año actual, en relación al total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año inmediato anterior | Mide la variación porcentual del total de recursos de la contribución extraordinaria aportados al fideicomiso en el año actual, en relación al total de recursos de la contribución extraordinaria que debieron ser aportados al fideicomiso de acuerdo con el presupuesto de egresos del año actual | Se modifica la descripción del indicador, sin embargo, no surgen modificaciones al método de cálculo |
| Propósito | Porcentaje de proyectos sociales financiados Método de cálculo: $(PPSF/TPPSF)*100$ | Variación porcentual de proyectos y programas sociales financiados Método de cálculo: $((PPSFAA/PPSFAAAN)-1)*100$ | Surge modificación del indicador, así como, descripción y método de cálculo |

Por otra parte, existe una disminución importante en los componentes y actividades del Programa presupuestario, mostrado a continuación:

| Nivel | MIR 2018 | MIR 2019 |
|--------------------|---|--|
| Componente | C01 Recursos financieros otorgados a proyectos con objetivos afines al fideicomiso | C01 Recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social |
| | C02 Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos ministrados a proyectos y programas sociales | |
| | C03 Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de recursos | |
| Actividades | C0101 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables | C0101 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de educación básica |
| | C0102 Revisión de solicitudes para desarrollar proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social | C0102 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de salud preventiva |
| | C0201 Validación de recursos ministrados a organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales | C0103 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de capital social |
| | C0301 Actualización de los mecanismos de acceso y presentación de la información del destino, uso y manejo de los recursos | |

Asimismo, se efectuó el análisis de las metas programadas con el valor logrado al tercer trimestre del ejercicio 2019, en el cual se refleja el presupuesto otorgado para el cumplimiento de los componentes y actividades.

| Referencia | Resumen Narrativo | Metas Anuales | | Avance meta | |
|--------------|--|-------------------|--------|-----------------------------|---------|
| | | Valor Programado | | Valor logrado del trimestre | |
| C01 | Recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social | \$ 309,753,796.00 | 0.00% | \$ 68,920,672.00 | 77.75% |
| C0101 | Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de educación básica | \$ 84,061,866.00 | 49.79% | -\$ 1,834,275.00 | -6.33% |
| C0102 | Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de salud preventiva | \$ 168,821,075.00 | 27.77% | \$ 28,980,996.00 | 151.98% |
| C0103 | Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a las OSC y entes públicos en el área de capital social | \$ 37,881,476.00 | 22.44% | \$ 13,762,815.00 | 47.49% |

Por lo que se obtiene que el 75% de los indicadores, ya cuentan con un avance de las metas establecidas al primer trimestre del ejercicio, mientras que el porcentaje restante se deriva de la cancelación del recurso programado, lo que genera una cantidad negativa en el resultado.

Calidad y Suficiencia de la Información Disponible para la Evaluación

| Tema | Apartado metodológico | Fuente de información | Calidad y suficiencia |
|---|--|--|-----------------------|
| I. Descripción del Programa | 1.1 Tabla resumen del Programa | 1. Seguimiento a la Matriz de indicadores - Cierre Anual 2018 | ✓ |
| | | 1. Ficha técnica | ✓ |
| | | 2. Árbol de problemas | ✓ |
| | | 3. Árbol de objetivos | ✓ |
| | | 9. Alineación de los componentes a la Planeación Estratégica | ✓ |
| | | 9. Alineación de los programas presupuestarios a la Planeación Estratégica | ✗ |
| | | 10. Alineación de programas presupuestarios, a programas de mediano plazo | ✓ |
| | | 4. Focalización de la población objetivo | ✗ |
| | | Contrato de colaboración FECHAC e Institución Bancaria | ✓ |
| | | Convenio modificadorio al contrato de colaboración | ✓ |
| | | Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018 | ✗ |
| | 49. Presupuesto | ✗ | |
| | 1.2 Principales actores que intervienen | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| Plan de calidad y procedimientos | | ✓ | |
| II. Descripción y análisis de los procesos del Programa | 2.1 Descripción del Macro-Proceso | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | | 18 y 33 Decretos y modificatorios | ✓ |
| | | 30 y 39 Actas de CFT | ✓ |
| | | Contratos FECHAC y Banco | ✓ |
| | | Contratos Fideicomiso y Hacienda | ✓ |
| | 2.2 Flujograma del Macro-Proceso | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 2.3 Descripción de Procesos del Programa | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| III. Valoración de atributos de los procesos | 3.1 Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación | 1. Seguimiento a la Matriz de indicadores - Cierre Anual 2018 | ✓ |
| | | 5. Ficha técnica de indicadores | ✓ |
| | | 18 y 33 Decretos y modificatorios | ✓ |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | 7. Seguimiento a las metas del Programa Operativo Anual | ✓ |
| | 3.2 Difusión del Programa | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.3 Solicitud de Bienes y/o Servicios | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.4 Selección de Beneficiarios | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.5 Producción de Bienes y Servicios | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.6 Distribución y/o Entrega de Bienes y Servicios | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.7 Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.8 Seguimiento y Monitoreo del Desempeño | Entrevistas realizadas a las U.R. | ✓ |
| | 3.9 Evaluación de Resultados | 4. Focalización de la población objetivo | ⊘ |
| | | 7. Seguimiento a las metas del Programa Operativo Anual | ✓ |
| | 3.10 Rendición de cuentas | http://fosech.mx/web/fideicomiso/transparencia.php | ✓ |
| | | http://200.76.164.146/infomex/ | ✓ |
| IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora | 4.1 Evaluaciones realizadas anteriormente | No se cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente | |
| Avances del Programa en el Ejercicio Fiscal Actual | | Ficha técnica de Indicadores 2019 | ✓ |
| | | MIR - Matriz de Indicadores de Resultados 2019 | ✓ |
| | | POA - Programa Operativo Anual 2019 | ✓ |

Resulta importante destacar que, la estructura de los formatos como “Matriz de Indicadores para Resultados”, “Programa Operativo Anual”, “Arboles de problema y Objetivos” no contienen una relación directa con la operación del Programa presupuestario, derivado a que se encuentran contruidos de manera conjunta con el funcionamiento de la Fundación del Empresariado Chihuahuense.

Por otra parte, con relación al 10% de las fuentes de información que no reciben la característica de “Calidad y Suficiencia” se deriva de lo siguiente:

- Alineación de los programas presupuestarios a la Planeación Estratégica. La documentación únicamente cuenta con las leyendas *PRIORIDAD* y *VALIDADA*, en los niveles Plan Nacional de

Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo, Programa de Mediano Plazo, es decir, no muestra el desglose de las alineaciones realizadas.

- Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018. El archivo presentado corresponde a un formato Power Point, por lo que no cuenta con las características de confiabilidad de la información presentada por el ente.
- Focalización de la población objetivo. Asigna una sola definición y cuantificación a cada una de las poblaciones.
- Presupuesto. Corresponde únicamente a un correo electrónico el cual contiene accesos a lineamientos, guía para presupuestación y cronograma de ciclo presupuestario.

Hallazgos por tema metodológico

| TEMA METODOLÓGICO | BUENAS PRÁCTICAS | ÁREAS DE OPORTUNIDAD |
|---|--|---|
| <p>Descripción del Programa</p> | <ul style="list-style-type: none"> - La alineación al Plan Estatal de Desarrollo se efectúa a nivel componente de la MIR. - La problemática a atender por medio del Pp se encuentra debidamente identificada. - La operación del Fideicomiso se encuentra regulada por el Decreto 1131/2012 I P.O., así como, contratos entre Fiduciario, Fideicomitente y Fideicomisarios. | <ul style="list-style-type: none"> - La alineación del Programa Presupuestario se encuentra elaborada únicamente al Plan Estatal de Desarrollo y a nivel de componentes, por lo que se observa la necesidad de realizarla a nivel del Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030. - Se cuenta con una sola definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, como resultado, es importante desarrollar la focalización y cuantificación de la población, de acuerdo a las necesidades del Fideicomiso. - La cobertura geográfica dentro del decreto se encuentra acotada a “Grupos o personas del Estado de Chihuahua” |
| <p>Descripción y Análisis de los Procesos del Programa</p> | <ul style="list-style-type: none"> - La atención de la población objetivo se identifica dentro de los procesos. | <ul style="list-style-type: none"> - No existe una programación o presupuestación del recurso por área de enfoque, o bien, distribución por localidad. - La información contable, así como, el sistema utilizado por parte de la Dirección de Finanzas no se encuentra apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los formatos realizados para “Cuenta Pública” se desarrollaron manualmente. |
| <p>Valoración de Atributos de los Procesos</p> | <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de la Unidad Responsable – Dirección de Proyectos se encuentra documentado mediante el “Plan de Calidad y Procedimientos para la aprobación de solicitudes, monitoreo y supervisión de proyectos”. - La relación costo-efectividad del gasto tiene un nivel aceptable. | <ul style="list-style-type: none"> - Se identifican inconsistencias en los elementos básicos de la planeación estratégica de los Programas (diagnóstico, diseño MIR, objetivos, población, etc.), puesto que se muestran desvinculados del diseño operativo (los procesos); esta vinculación es un elemento clave para el planteamiento de metas a mediano plazo y para la estrategia de cobertura. |

| | | |
|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- La transparencia y rendición de cuentas por parte del Fideicomiso y la Fundación, se encuentra apegado a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. | <ul style="list-style-type: none">- Retraso en la realización de transferencia del recurso, de acuerdo a la fecha programada y establecida en el decreto por parte de la Secretaría de Hacienda.- Los métodos de cálculo de los indicadores no miden significativamente los resultados del Fideicomiso.- En el interior del POA se realiza el registro de la entrega del recurso programado, a pesar que exista retraso por parte de la Secretaría. |
|--|---|---|

Análisis FODA

| TEMA I. Descripción del Programa | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|--|---|--|
| PUNTOS POSITIVOS | <p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La problemática a atender se encuentra definida. - Los objetivos del Fideicomiso se definen en el Decreto 1131/2012 I P.O. - Existe alineación de los componentes al Plan Estatal de Desarrollo vigente. - La normatividad (contratos y convenios) acotan las obligaciones de los entes. - La cobertura geográfica del Fideicomiso es identificable. | <p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer normatividad y/o reglas de operación que defina el funcionamiento del Fideicomiso. - Reestructurar la focalización de las poblaciones de acuerdo a las necesidades del Fideicomiso. - Realizar la alineación del Fin y el Propósito del Programa al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030. |
| | <p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se identifica unidad de medida para las poblaciones. - No existe diferenciación entre la definición y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida. - No es posible validar la alineación al Plan Nacional de Desarrollo. - No existe alineación a nivel Fin y Propósito al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030. | <p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vencimiento del Decreto que da origen al Fideicomiso. - Cambio en la regulación y/o normatividad del Fideicomiso. - Disminución o eliminación de la contribución extraordinaria. |

| TEMA II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|--|---|---|
| PUNTOS POSITIVOS | <p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La población objetivo se atiende directamente mediante los procesos identificados. - Se cumple con los requerimientos de transparencia de la normatividad aplicable (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública). - El Comité Técnico cuenta con un Código de Ética que lo norma. | <p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar los procesos para mejorar la difusión de la entrega de apoyos. - Optimizar la operación y eliminar los cuellos de botella. - Establecer una congruencia en el diseño de la MIR con base en el funcionamiento de FOSECH. |
| | <p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La MIR está constituida con base en el funcionamiento de FECHAC, y se encuentra limitada a las necesidades del Fideicomiso. | <p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la normatividad de FECHAC. - Retraso en la realización de transferencia del recurso, de acuerdo a la fecha programada y establecida |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Imposibilidad de establecer metas a mediano plazo y de una estrategia de cobertura. | <ul style="list-style-type: none"> en el decreto por parte de la Secretaría de Hacienda. - Retraso en el pago de la contribución extraordinaria por parte de los contribuyentes. - Vencimiento en la asignación de la operación del Fideicomiso, de acuerdo al decreto y/o convenios. |
|--|---|--|

| TEMA III. Valoración de Atributos de los Procesos | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|--|---|---|
| PUNTOS POSITIVOS | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos están parcialmente documentados dentro del “Plan de Calidad y Procedimientos para la aprobación de solicitudes, monitoreo y supervisión de proyectos”. - La relación costo-efectividad del gasto tiene un nivel aceptable. - La temporalidad de los proyectos contrarresta el retraso en la entrega de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de Reglas de Operación de FOSECH. - Contar con estrategias y mecanismos para la mejora continua del Fideicomiso. - Reformular la MIR con base en el funcionamiento de FOSECH, modificando los métodos de cálculo de los indicadores. |
| PUNTOS NEGATIVOS | DEBILIDADES | AMENAZAS |
| | <ul style="list-style-type: none"> - El diseño de la MIR no impacta directamente al Fin de la misma. - Los componentes y actividades únicamente se enfocan en entregar recursos financieros. - Los métodos de cálculo de los indicadores no miden significativamente los resultados del Fideicomiso. - No se cumple con la alimentación del POA de manera continua. - No existe comparativo entre el POA inicial y final. - No existe un manual y/o guía de procesos documentada para la operación del Pp. - La totalidad del recurso de destina únicamente a la realización de una actividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Retraso en la realización de transferencia del recurso, de acuerdo a la fecha programada y establecida en el decreto por parte de la Secretaría de Hacienda. - Retraso en el pago de la contribución extraordinaria por parte de los contribuyentes. - Las OSC e Instancias gubernamentales no estén interesadas en alguna de las áreas de enfoque. |

| TEMA IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora | FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|---|-------------------|----------------------|
| PUNTOS POSITIVOS | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| | - | - |

| PUNTOS NEGATIVOS | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|
| | - | - |

El Programa presupuestario Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina, no cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente.

Anexo I. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

| DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL) | |
|--|---|
| Nombre: | C.P. María Guadalupe Jurado González |
| Puesto: | Director de Finanzas |
| Antigüedad en el puesto: | Enero 2008 |
| Fecha de la entrevista: | 10 y 11 de Junio del 2019 |
| Documentos entregados: | Oficios de solicitud de recursos a la SHCP |
| TEMAS GENERALES A CUBRIR | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Funciones y tareas de la dirección de finanzas dentro del desarrollo del fideicomiso. • Sistemas aplicados para el desarrollo de las actividades. | |
| DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL) | |
| Nombre: | Ing. Fernando Negrete López |
| Puesto: | Director de Proyectos |
| Antigüedad en el puesto: | Septiembre 2004 |
| Fecha de la entrevista: | 10 y 11 de Junio del 2019 |
| Documentos entregados: | Plan de calidad y procedimientos para la aprobación de solicitudes, monitoreo y supervisión de proyectos. Políticas para la aprobación de solicitudes y ejecución de proyectos. |
| TEMAS GENERALES A CUBRIR | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud del recurso, llenado de formatos y selección de proyectos. • Monitoreo de la ejecución de proyectos. | |
| DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL) | |
| Nombre: | Lic. Erika del Carmen Seyffert Ibarra |
| Puesto: | Dirección de Operaciones |
| Antigüedad en el puesto: | Febrero 2018 |
| Fecha de la entrevista: | 10, 11 y 18 de Junio del 2019 |
| Documentos entregados: | Acta de correspondiente a sesión del comité, procedimientos aplicados para el desarrollo del fideicomiso, detalle del personal involucrado. Documentación requerida por la SHCP para el proceso de evaluación. |
| TEMAS GENERALES A CUBRIR | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y revisión de proyectos. | |
| DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL) | |
| Nombre: | Ing. Adrián Aguirre Reyna |
| Puesto: | Director General – Secretario Técnico |
| Antigüedad en el puesto: | Septiembre 2004 |
| Fecha de la entrevista: | 18 de Junio del 2019 |
| Documentos entregados: | Acta de correspondiente a sesión del comité |
| TEMAS GENERALES A CUBRIR | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Funciones del Secretario Técnico dentro del Comité del Fideicomiso, actividades a desarrollar, etc. | |
| DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL) | |
| Nombre: | Lic. Flor Azucena Holguin Alvarado |
| Puesto: | Coordinador de Comunicación |
| Antigüedad en el puesto: | Enero 2018 |
| Fecha de la entrevista: | 18 de Junio del 2019 |
| Documentos entregados: | |
| TEMAS GENERALES A CUBRIR | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de archivos conforme a la Ley General de Archivos. • Publicación de egresos e ingresos, así como lo relativo a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. | |

Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador

Se elaboran tres tipos de cuestionarios y un formato para la realización de flujogramas de procesos. El primer tipo de cuestionario se aplicó de manera conjunta al Director General de la Fundación, así como, a la Directora de Operaciones, quiénes operan los programas a nivel administrativo, el segundo es para el responsable del Director de Proyectos; el tercer formato de cuestionario es para el responsable de la ejecución del pago, es decir la Directora de Finanzas.

Cuestionario para la comprensión del proceso de bienes y servicios (cuestionario a nivel administrativo)

Nombre:

Puesto:

Área:

Planeación

1. ¿Cómo se realiza la planeación del Fideicomiso?

Se describe cómo se conforma el proceso de planeación, por medio de reuniones, estadísticas, etc.

2. ¿Existe algún documento resultado de la planeación?

Se describe si surgió algún documento derivado del proceso de planeación.

3. ¿En la planeación se establece cuáles serán las medidas del avance del indicador?

Se menciona si desde la planeación ya se define la medición.

4. ¿En la planeación participan todos los actores clave para el desarrollo y funcionamiento del Fideicomiso?

Los actores clave son todo el personal que se encarga de la realización de la actividad.

5. ¿Qué áreas de la Fundación están implicadas en el desarrollo de la actividad/componente?

Se enuncian las áreas que participan en el proceso de la actividad o componente.

Difusión

1. ¿Conoce cuál es la estrategia de difusión? (Por cuáles medios se realiza la difusión)

Se menciona en qué medios (redes sociales, periódicos, páginas de internet, carteles, etc.) se da a conocer a los beneficiarios los apoyos de la actividad/componente.

Solicitud de apoyos

1. ¿Existe normatividad para la solicitud de bienes o apoyos?

Los puntos de entrega de los apoyos se encuentran en lugares adecuados de acuerdo para el tipo de apoyo, su ubicación y suficiencia.

2. ¿Están estandarizados los procedimientos para solicitar los apoyos?

De acuerdo con la normatividad, se define si la actividad/componente es institucional (están estandarizados por reglas de operación u alguna normatividad) y se describe la solicitud de los bienes y/o apoyos de la actividad/componente.

Selección de beneficiarios

1. ¿Existe metodología para selección de los beneficiarios? (Cómo se elige los beneficiarios del apoyo que otorga la actividad/componente)

Se identifica si existe una metodología específica para el tipo de apoyo solicitado.

2. ¿Existe un padrón de beneficiarios de los bienes y/o apoyos que brinda la actividad/componente? (Bases de datos que registra los beneficiarios del apoyo)

Se analiza si existe un registro, por parte de la Fundación, donde se integra a todos los beneficiarios de los apoyos de la actividad/componente.

3. ¿Cada cuándo se realiza la actualización del padrón de beneficiarios?

Mensual, trimestral, semestral, anual, ¿es adecuado?

Producción de bienes y/o servicios

1. ¿Se cuenta con suficientes insumos para producir los bienes y/o servicios solicitados?

Se detalla si existen suficientes apoyos para brindar a los beneficiarios.

2. ¿Hay mecanismos para estimar la producción?

Se menciona si existe una metodología que permita hacer un estimado de cuántos beneficiarios solicitarán el apoyo.

3. ¿Existen mecanismos de control de calidad y estandarización de los bienes y/o servicios?

Se indaga en la existencia de controles de calidad para que los apoyos a entregar lleguen en buenas condiciones y estén estandarizados.

Distribución de apoyos

1. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo a los beneficiarios?

Se analiza si los apoyos son entregados en tiempo y forma a los beneficiarios.

2. ¿Existen especificaciones para asegurar su entrega?

Se considera si existe una metodología que implique características para la entrega de apoyos.

3. ¿Se actualiza la logística de la distribución de los bienes o servicios?

Entrega de apoyos

1. ¿El programa cuenta con mecanismos para verificar la entrega de los apoyos a los beneficiarios?

2. ¿Existen procedimientos operacionales (según normatividad u reglas de operación) para otorgar los apoyos?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿Es posible verificar cómo los beneficiarios utilizan los apoyos brindados (seguimiento del apoyo)?

2. ¿La actividad/componente tiene mecanismos para identificar si los apoyos se usan de acuerdo con lo establecido por los beneficiarios?

3. ¿Existen procedimientos para verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción o quejas de los beneficiarios del apoyo?

Describir si hay buzones de quejas, dónde quedan, si en la página de la Fundación o el Fideicomiso se puede realizar, algún correo electrónico especial para dar la opinión de la actividad/componente o algún otro medio o proceso para conocer las satisfacciones o quejas de los beneficiarios.

2. ¿Hay evidencia de que las quejas y sugerencias de los beneficiarios son utilizadas para la mejora de la actividad/componente?

Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún paso del proceso?

Se argumenta las partes del proceso que son más lentas o en las que se tiene dificultad para realizar con el fin de conocer detalles de cómo se puede mejorar dicho paso.

2. ¿Existe alguna iniciativa que fortalece la operación de la actividad/componente?

Cuestionario para la comprensión del proceso de bienes y/o servicios (Cuestionario a nivel operativo)

Nombre:

Puesto:

Área:

Definición de Componente: Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

Debe expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, etc.).

Difusión

1. ¿Cómo se difunden los requisitos para acceder al programa (estrategia de difusión)? (Por cuáles medios se realiza la difusión)

Se menciona en qué medios (redes sociales, periódicos, páginas de internet, carteles, etc.) se da a conocer a los beneficiarios los apoyos de la actividad/componente.

2. ¿Se considera pertinente la estrategia de difusión para llegar a los policías y habitantes del Estado de Chihuahua?

Se analiza si la estrategia de difusión se considera la adecuada para los beneficiarios del apoyo de la actividad/componente.

Solicitud de apoyos

1. ¿A dónde se acude y qué es necesario para solicitar los apoyos?

De acuerdo con la normatividad, se define si la actividad/componente es institucional (están estandarizados por reglas de operación u alguna normatividad) y se describe la solicitud de los bienes y/o apoyos de la actividad/componente y se argumenta por qué se considera claro o difícil para solicitar.

2. ¿Existen pasos estandarizados para revisar las solicitudes de apoyos?

Se describe si la recepción de las solicitudes de los apoyos, la revisión de dichas solicitudes y el trámite están estandarizados.

3. ¿Considera que los puntos de entrega de apoyos son los adecuados y suficientes?

Los puntos de entrega de los apoyos se encuentran en lugares adecuados de acuerdo para el tipo de apoyo, su ubicación y su suficiencia.

Selección de beneficiarios

1. ¿Qué características se revisan para otorgar los bienes y/o apoyos?

2. ¿Cómo se realiza el registro de los beneficiarios de los bienes y/o apoyos?

Entrega de apoyos

1. ¿Cada cuando se reporta la entrega de bienes y/o apoyos a los beneficiarios?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿Se solicita a los beneficiarios algún formato para darles seguimiento?

Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción o quejas de los beneficiarios del Programa?

Describir si hay buzones de quejas, dónde se ubican, si en la página de la Fundación o del Fideicomiso, se puede realizar, algún correo electrónico especial para dar la opinión de la actividad/componente o algún otro medio o proceso para conocer las satisfacciones o quejas de los beneficiarios.

Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún paso del proceso?

Se argumentan las partes del proceso que son más lentas o en las que se tiene dificultad para realizar, con el fin de conocer detalles acerca de cómo se puede mejorar dicho paso.

2. ¿Existe alguna iniciativa que fortalece la operación de la actividad/componente?

Dentro de los pasos del proceso se describe que herramientas o mecanismos se cuenta que ayuden para que el proceso se realice con mayor facilidad.

Cuestionario para la comprensión del proceso de pago (Cuestionario a nivel operativo)

Actividad:

Descripción del componente al que pertenece:

Nombre:

Puesto:

Área:

Definición de Componente: Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente. Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, etc.).

Definición de Actividad: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponden a un listado de actividades en orden cronológico y secuencial, para cada uno de los componentes.

Difusión

1. ¿Cómo se difunde la capacitación y entrega de materiales (estrategia de difusión)? (Por cuáles medios se realiza la difusión)

Se menciona en qué medios ya sean redes sociales, periódicos, páginas de internet, carteles, etc. se da a conocer a los beneficiarios los apoyos de la actividad/componente.

2. ¿Se considera pertinente la estrategia de difusión para que las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales conozcan los financiamientos y entrega de bienes?

Se analiza si la estrategia de difusión se considera la adecuada para los beneficiarios del apoyo de la actividad/componente.

Solicitud de apoyos

1. ¿A dónde se acude y qué es necesario para solicitar las capacitaciones y materiales?

De acuerdo con la normatividad se define si la actividad/componente es institucional (están estandarizados por reglas de operación u alguna normatividad) y se describe la solicitud de los bienes y/o apoyos de la actividad/componente y se argumenta porqué se considera claro o difícil para solicitar.

2. ¿Existen pasos estandarizados para revisar las solicitudes de cursos, capacitaciones y materiales?

Se describe si la recepción de las solicitudes de los apoyos, la revisión de dichas solicitudes y el trámite están estandarizados.

3. ¿Considera que los puntos de entrega del apoyo o servicio son los adecuados y suficientes?

Los puntos de entrega de los apoyos se encuentran en lugares adecuados de acuerdo para el tipo de apoyo, su ubicación y su suficiencia.

Selección de beneficiarios

1. ¿Qué características se revisan para recibir los apoyos?
2. ¿Cómo se realiza el registro de los beneficiarios mediante la entrega de materiales, cursos y capacitaciones?

Entrega de apoyos

1. ¿Cada cuando se reporta las certificaciones de los programas educativos?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿Se encuesta a los beneficiarios algún para dar seguimiento de los apoyos?

Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción o quejas de los beneficiarios de las de los cursos, capacitaciones y material entregado?

Describir si hay buzones de quejas, dónde quedan, si en la página de la Fundación o el Fideicomiso se puede realizar, algún correo electrónico especial para dar la opinión de la actividad/componente o algún otro medio o proceso para conocer las satisfacciones o quejas de los beneficiarios.

Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún paso del proceso?

Se argumenta las partes del proceso que son más lentas o en las que se tiene dificultad para realizar con el fin de conocer detalles de cómo se puede mejorar dicho paso.

2. ¿Existe alguna iniciativa que fortalece la operación de la actividad/componente?

Dentro de los pasos del proceso se describe que herramientas o mecanismos se cuenta que ayuden para que el proceso se realice con mayor facilidad.

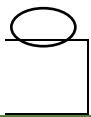


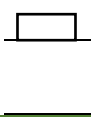
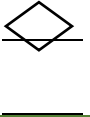
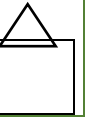
Formato para la construcción de Flujogramas

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra a continuación.

El significado de los símbolos es:

-  Operación
-  Operación combinada
-  Transporte
-  Control
-  Decisión
-  Archivo

| Nv | Descripción de Pasos |  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------|---|--|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 6 | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|

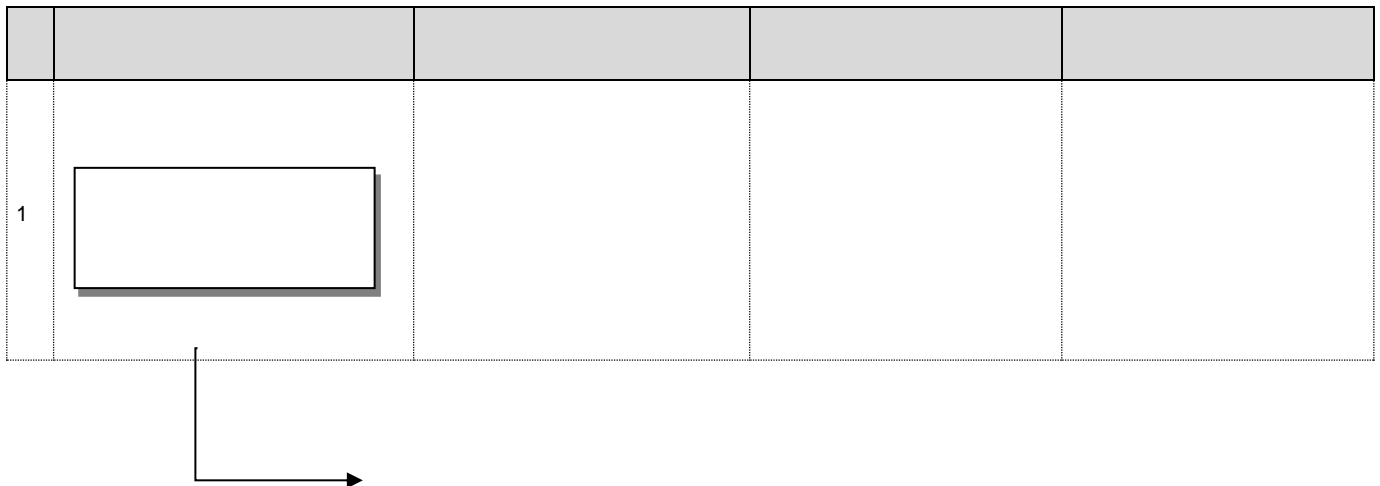
| | | | | |
|-------------|----------------------------|----------------------------|---------------|-------------|
| Logo | Procedimiento para: | PROCESOS EVALUACIÓN | | ENTE |
| | | Código: | | |
| | | Revisión: | No. de copia: | |
| | | Referencia: | Emisión: | |

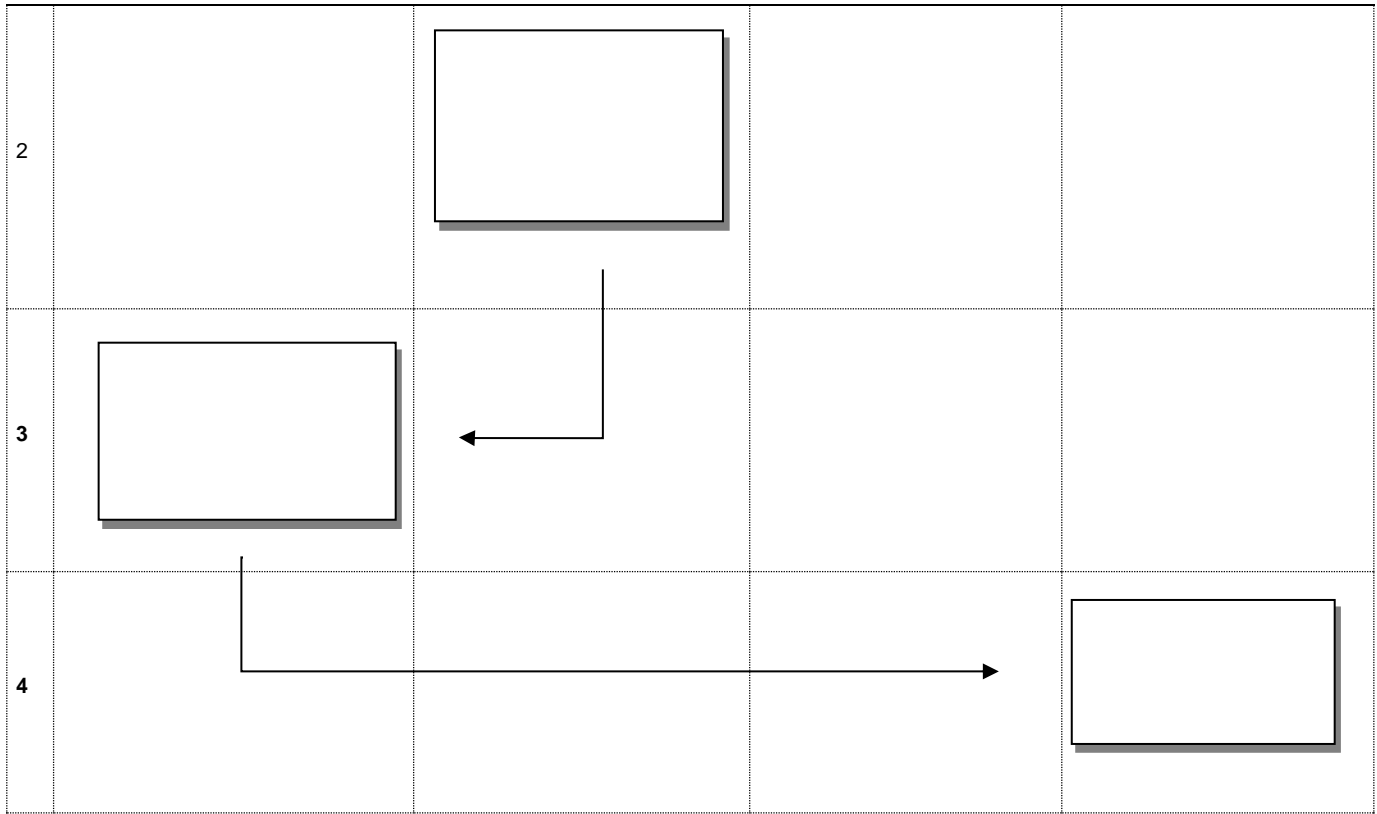
Formato para el trazado de procedimientos:

I.OBJETIVO:

II. ALCANCE:

III. DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO:





DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

| SECUENCIA | RESPONSABLES | ACTIVIDADES | CUANDO |
|-----------|--------------|-------------|--------------|
| 1 | | • | Es requerido |
| 2 | | • | |
| 3 | | • | |
| 4 | | • | |
| 5 | | • | |
| 6 | | • | |
| 7 | | • | |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 8 | | • | |
| 9 | | • | |
| 10 | | • | |

Recomendaciones

Sírvase las recomendaciones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

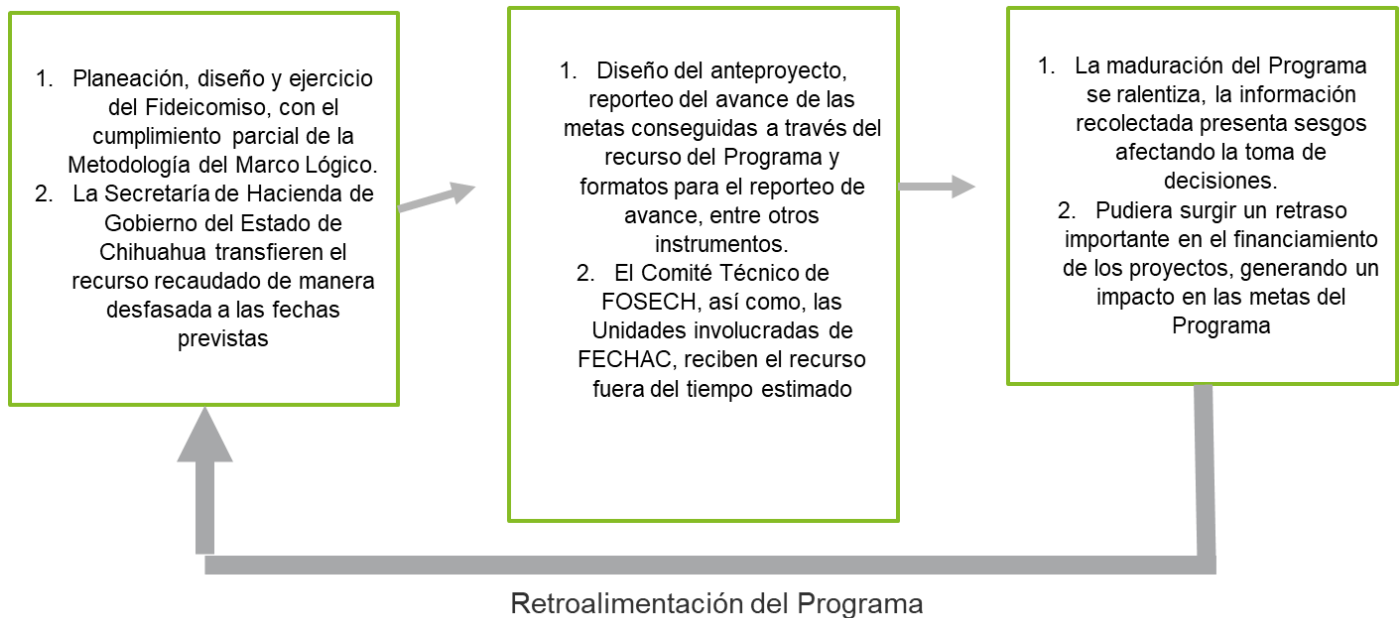
Con base en la valoración general de los procesos del Programa, cuellos de botella y buenas prácticas del mismo se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Realizar la alineación del Fin del Programa Presupuestario al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.
2. Realizar y documentar un Manual de Operación, Lineamientos, Reglas de Operación y/o Políticas para la operación del Programa presupuestario.
3. Establecer y documentar una estrategia de cobertura la cual abarque las metas de la población a atender, así como, la conceptualización y cuantificación de las poblaciones, así como, plasmar la cobertura geográfica de acuerdo a las localidades atendidas con el propósito de contribuir a establecer metas anuales de cobertura congruentes con lo que se desea alcanzar.
4. Desarrollar la programación y distribución del recurso con base a las localidades consideradas o bien, por área de enfoque.
5. Homologar el sistema y registros contable apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
6. Realizar la adecuación de la Matriz de Indicadores para Resultados con base a las necesidades del Programa presupuestario, y los procesos operativos, así como, incorporar los elementos básicos de la MML como lo son, fichas técnicas de indicadores, Programa Operativo Anual y focalización de la población.
7. Establecer un mecanismo de control para la ejecución del cobro de adeudo o retraso, que permita precisar la proyección del gasto en el ejercicio.
8. Elaborar un sistema homologado o formato para el reporte de avance de los indicadores, atribución al desempeño y alcance de metas.
9. Armonizar el sistema de archivos entre FOSECH y FECHAC, derivado a que en el Decreto se establece que la Fundación tiene el resguardo de la información del Fideicomiso.

Conclusiones

En la evaluación de procesos del Programa “Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina”, se identificaron procesos que presentan áreas de mejora cuya implementación repercute directamente en el progreso de la ejecución del Programa.

Causa – Proceso vulnerable identificado - Efecto



Tema I. Descripción del Programa

Resulta importante hacer mención, que el Fideicomiso F/47611-9 es el canal por medio del cual empresarios y empresarias chihuahuenses, contribuyen a la aportación de recurso financiero del Pp por medio de la contribución extraordinaria del Impuesto Sobre Nóminas, mientras que por otra parte, al no contar con estructura operativa del recurso humano en el interior de FOSECH, se desarrolló la necesidad de involucrar al personal operativo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, con el fin de generar un apoyo en la ejecución del ciclo presupuestario, tales como lo son:

- Dirección General – Secretario Técnico.
- Director de Operaciones.
- Director de Finanzas.
- Director de Proyectos.
- Vinculador Estatal.
- Coordinadores locales.

- Coordinador de Comunicación.
- Comité Técnico del Fideicomiso.
- Consejo Directivo.
- Coordinador y Ejecutivo de Seguimiento.

Por lo anterior, se obtiene como sustento la cláusula B, del contrato de colaboración, el cual menciona *“Que cuenta con una estructura organizacional propia y con los recursos administrativos necesarios, para desarrollar, planear y administrar toda clase de programas y actividades que permiten el apoyo asistencial para contribuir en el desarrollo humano y social de los Chihuahuenses más desprotegidos, así como, la realización de programas que coadyuvan a resolver sus carencias y problemas”*.⁴⁶

El problema que se pretende atender por medio del Programa *“Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”*, el cual se considera que es parcialmente congruente con el diseño de la MIR, derivado a que esta, únicamente incluye el otorgamiento de recursos financieros.⁴⁷

El Fideicomiso se encuentra alineado solo al Plan Estatal de Desarrollo vigente en el Eje 1 – “Desarrollo Social y Humano” dentro del Objetivo 5 “Incentivar la participación ciudadana por medio de la capacidad”, a través de cada uno de sus componentes, no obstante, no es posible identificar alineación a nivel Fin y Propósito. Asimismo, no es posible validar la alineación del Fideicomiso al Plan Nacional de Desarrollo.⁴⁸

Por otra parte, se identifica que se cuenta con tan solo una definición y cuantificación para la población potencial, objetivo y atendida, correspondiendo a *“130 Organizaciones de la sociedad civil y entidades públicas”*.⁴⁹

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Con relación a los procesos del Fideicomiso, se identifica incongruencia entre el Diseño y los procesos operativos, derivado a que la Matriz de Indicadores para Resultados está constituida con base en el funcionamiento de FECHAC y no en el del Fideicomiso, imposibilitando el establecimiento de metas a mediano plazo y de una estrategia de cobertura.

⁴⁶ Obtenido de la documentación: “Contrato de colaboración entre FECHAC e Institución bancaria”

⁴⁷ Obtenido de la documentación: “Árbol de Problema 2018” y “Seguimiento a la Matriz de Indicadores – Cierre Anual 2018”

⁴⁸ Obtenido de la documentación: “Alineación de los componentes a la Planeación Estratégica”

⁴⁹ Obtenido de la documentación: “Focalización de la población objetivo”

En el Macro Proceso del Programa, existe disparidad entre la normatividad del Fideicomiso y los procesos llevados a cabo, específicamente en las actividades “Realiza la gestión del presupuesto” y “Revisa si existen pagos pendientes de transferencia en el periodo”, derivándose en un retraso de la transferencia del recurso.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Como resultado del análisis exhaustivo efectuado de la MIR, se obtiene que su diseño no impacta directamente al fin *“Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”*.⁵⁰ Derivado a que los bienes y/o servicios ofertados se relacionan únicamente con los recursos financieros otorgados a las OSC e Instancias Gubernamentales como lo son:

- C01 Recursos financieros otorgados a proyectos con fines del fideicomiso.
- C02 Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos ministrados a proyectos y programas sociales.
- Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de los recursos.

Por otro lado, el presupuesto ejercido durante el ejercicio es del 81.14% con relación al presupuesto modificado, debido a la temporalidad de los proyectos y al retraso en la entrega del recurso. Es importante destacar que, contrario a lo indicado en el Programa Operativo Anual, la totalidad del recurso aplicado ha sido destinado exclusivamente a la realización de la Actividad “C0101 Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables”.⁵¹

Respecto a la relación costo-efectividad del gasto, se obtiene un nivel aceptable, no obstante, la focalización de las poblaciones no se identifica debidamente, por lo que dicha relación no representa un impacto significativo. Asimismo, el Programa no cuenta con una estrategia de programación homologada que contribuya a la mejora continua de éste.⁵²

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

El Programa presupuestario Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina, no cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente.

⁵⁰ Obtenido de la documentación: “Seguimiento a la Matriz de indicadores - Cierre Anual 2018”

⁵¹ Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC”

⁵² Obtenido de la documentación: “Informe de actividades – Conceptualización del ejercicio 2018” elaborado por FECHAC” y “Focalización de la población objetivo”

Anexo II. Límites, Articulaciones, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa

| PROCESO: MACRO PROCESO “CONTRIBUCIÓN A CARGO DEL IMPUESTO SOBRE NÓMINA” | | |
|---|--|---|
| DIMENSIÓN DEL PROCESO | | ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DEL PROCESO |
| Límites | Inicio | Emite el decreto de contribución extraordinaria. |
| | Fin | Atiende y da seguimiento de ASM en conjunto con las U.R. durante el ciclo presupuestario. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | Ejercicio Fiscal 2018. |
| | Personal (Involucrados) | Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, Institución Bancaria, Comité Técnico de FOSECH, Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), Dirección de Proyectos de FECHAC, Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) y/o Instancias Gubernamentales, Dirección de Finanzas de FECHAC, Unidades Responsables de FECHAC, Vinculador de FECHAC, Coordinador de Operaciones de Consejo Local, Consejo Local, Comité de Zona Serrana, Consejo Directivo de FECHAC, Coordinador de Seguimiento, Ejecutivos de Monitoreo. |
| | Recursos financieros | \$309,753,796.21 |
| | Infraestructura | Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, Institución Bancaria, Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), Consejos Locales, OSC y/o Instancia Gubernamental. |
| | Otros | |
| Productos | Productos del Proceso | Implementar actividades con base en la programación de la MIR. |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí, para la realización de los componentes y actividades de la MIR. |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | Sistema SADAP, Página de Transparencia de FOSECH. |
| | Tipo de información recolectada | Decreto No. 266/94 XI P.E. de Contribución Extraordinaria, Diario Oficial de la Federación, contrato celebrado por el Comité Técnico con la Institución Bancaria, oficio de Techo Presupuestal, contrato celebrado por la FECHAC con la Institución Bancaria, Decreto No. 1131/2012 I P.O., oficio de solicitud de recursos económicos provenientes de la contribución, F15 Formulación del proyecto, F16 Solicitud en línea, documentación que acredite a las OSC y/o |

| | | |
|--|---|---|
| | | Instancias Gubernamentales, soporte relativo de los proyectos, F79 Carta de no aprobación, F17 Acta de sesión ordinaria, F30 Ficha técnica, F18 Acta de sesión de consejo con las solicitudes aprobadas, convenio de participación y colaboración, actas de consejo con totalidad de proyectos, carta instrucción, acuerdo de autorización de fondos mensuales, programa de monitoreo, encuestas a los beneficiarios, F16 Informe de monitoreo, comprobantes fiscales, reporte de avance de proyectos por área de enfoque, informe de egresos e ingresos, Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, estados financieros, solicitud de recurso para evaluadores externos, Programa Anual de Evaluación, información para evaluación externa, informe de evaluación, Aspectos Susceptibles de Mejora. |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Sí, la información es necesaria para la operación del Fideicomiso. |
| | ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | Sí, la comunicación es constante y bidireccional, lo cual permite una efectiva ejecución de los procesos. |
| | ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | Sí, la realización del componente atribuye a los objetivos del Fideicomiso. |

PROCESO: UNIDAD RESPONSABLE – DIRECCIÓN DE PROYECTOS

| DIMENSIÓN DEL PROCESO | | ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DEL PROCESO |
|--|-------------------------|---|
| Límites | Inicio | Recibe notificación del presupuesto asignado. |
| | Fin | Envía informe al Director y Organización responsable. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | Ejercicio Fiscal 2018. |
| | Personal (Involucrados) | Consejo Directivo, Dirección de Proyectos, Coordinador de Operaciones del Consejo Local, Vinculador, Comité Especial de Proyectos, Coordinador de Seguimiento, Dirección de Operaciones, Dirección de Finanzas, Directores de Consejos Locales, Ejecutivos de Monitoreo, OSC y/o Instancias Gubernamentales, Coordinador de Vinculación, Comité Zona Serrana. |
| | Recursos financieros | \$309,753,796.21 |
| | Infraestructura | Dirección de Proyectos, Dirección de Finanzas, Dirección de Operaciones, Consejo Directivo, Consejo Local, Comité Zona Serrana, OSC y/o Instancia Gubernamental. |

| | | |
|---|--|--|
| | Otros | |
| Productos | Productos del Proceso | Recursos otorgados a proyectos de Organizaciones de Sociedad Civil y/o Instancias Gubernamentales. |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí, para la realización de los componentes y actividades de la MIR. |
| Sistemas de información | Sistema(s) empleado | Sistema SADAP. |
| | Tipo de información recolectada | Notificación del presupuesto asignado, presupuesto de inversión social, F15 Formulación del proyecto, F16 Solicitud en línea, documentación que acredite a las OSC y/o Instancias Gubernamentales, soporte relativo de proyectos, F79 Carta de no aprobación, F17 Acta de sesión ordinaria, F30 Ficha técnica, F18 Acta de sesión de consejo con las solicitudes aprobadas, F52 Carta de autorización, convenio de participación y colaboración, F131 Bitácora para la revisión de convenios y contratos, F25 Datos bancarios de proveedores y beneficiarios, programa de monitoreo, documentación de operación del proyecto, F40 Minuta de la visita, encuestas a beneficiarios del proyecto, F46 Informe de monitoreo. |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Sí, la información es necesaria para la operación del Fideicomiso. |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Sí, la comunicación de los actores involucrados es constante y bidireccional, lo que permite que las actividades se desarrollen de manera efectiva. |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Sí, la realización del componente atribuye a los objetivos del Fideicomiso. |

| PROCESO: UNIDAD RESPONSABLE – DIRECCIÓN DE FINANZAS | | |
|--|-------------------------|---|
| DIMENSIÓN DEL PROCESO | | ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DEL PROCESO |
| Límites | Inicio | Realiza recaudación de contribución extraordinaria. |
| | Fin | Rinde cuentas mediante Cuenta Pública. |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados? | Tiempo | Ejercicio Fiscal 2018. |
| | Personal (Involucrados) | Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, Dirección de Finanzas, Dirección de Proyectos, Institución Bancaria, OSC y/o Instancias Gubernamentales. |
| | Recursos financieros | \$309,753,796.21 |

| | | |
|---|--|---|
| | Infraestructura | Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, Dirección de Finanzas, Dirección de Proyectos, Institución Bancaria. |
| | Otros | |
| Productos | Productos del Proceso | Recursos otorgados a proyectos de Organizaciones de Sociedad Civil y/o Instancias Gubernamentales. |
| | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí, para la realización de los componentes y actividades de la MIR. |
| | Sistema(s) empleado | Sistema SADAP. |
| Sistemas de información | Tipo de información recolectada | Oficio de recaudación, Decreto No. 1131/2012 I P.O., convenio de colaboración y participación, carta de instrucción a la Institución Bancaria, acta de consejo con los proyectos aprobados, acuerdo de autorización de fondos mensuales, comprobantes fiscales, reporte de avance de proyectos, formatos de cuenta pública. |
| | ¿Sirve de información para el monitoreo? | Sí, la información es necesaria para la operación del Fideicomiso. |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? | | Sí, la comunicación de los actores involucrados es constante y bidireccional, lo que permite que las actividades se desarrollen de manera efectiva. |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos? | | Sí, la realización del componente atribuye a los objetivos del Fideicomiso. |

Anexo III. Grado de Consolidación Operativa del Programa

| CRITERIO DE VALORACIÓN | PUNTAJE | | | | COMENTARIOS |
|---|--|---------------|----|----|---|
| | SÍ | PARCIAL-MENTE | NO | NA | |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos; | | ✓ | | | Se identifica documentación como “Plan de Calidad y Procedimientos para la aprobación de solicitudes, monitoreo y supervisión de los proyectos”, adicional, se encuentran en construcción los procesos documentados que se llevan a cabo para el desarrollo de las actividades incluidas en el Fideicomiso. |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados | ✓ | | | | Con base en las entrevistas realizadas a las Unidades Responsables, se logra identificar que cada uno de los procesos documentados son conocidos por los operadores del Fideicomiso. |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras | ✓ | | | | Con base en las entrevistas realizadas a las Unidades Responsables, se logra identificar que los procesos se encuentran estandarizados. |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión | | ✓ | | | La Matriz de Indicadores para Resultados, cuenta con indicadores de gestión plasmados dentro de los niveles de Componentes y Actividades, sin embargo, derivado a que no se encuentra adecuada a las necesidades del Fideicomiso, no existe un seguimiento por parte de la Fundación para el monitoreo y cumplimiento de los indicadores. |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras | | | ⊘ | | No existe una estrategia de programación homologada que contribuya a la mejora continua del Programa |
| Grado de consolidación operativa | Considerando la parcialidad como un 50% de cumplimiento, el Programa Presupuestario tiene un grado de consolidación del 60%, derivado a que existe documentación que sustenta los criterios de validación. | | | | |

Anexo IV. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa

| MODELO GENERAL DE PROCESOS | NO. DE SECUENCIA | PROCESOS DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DE LA EQUIVALENCIA |
|--|------------------|---|---|
| <p>1) Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación). Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesario, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p> | 1 | Emite el decreto de contribución extraordinaria. | La Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chihuahua emite el Decreto No. 266/94 XI P.E. de contribución extraordinaria mediante su publicación en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Chihuahua. |
| | 2 | Crea Fideicomiso para la aportación de recursos provenientes de la Contribución Extraordinaria. | La Secretaría de Hacienda crea el Fideicomiso para aportación de recursos provenientes de la contribución extraordinaria. |
| | 3 | Establece Comité Técnico del Fideicomiso. | La Secretaría de Hacienda realiza la selección del Comité Técnico del Fideicomiso. |
| | 4 | Realiza convenio con el Banco para la gestión del recurso. | El Comité Técnico realiza un convenio con el Banco para la gestión del recurso. |
| | 5 | Celebra contrato con la Institución Bancaria. | La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) celebra contrato con la Institución Bancaria, donde se muestran las obligaciones que surgen. |
| | 6 | Acepta el cargo que se le confiere. | La Institución Bancaria acepta el cargo que se le confiere en el contrato. |
| | 7 | Envía oficio de Techo Presupuestal al Fideicomiso. | Planeación Programación. La Secretaría de Hacienda envía oficio de Techo Presupuestal programado para el ejercicio al Comité. |
| | 8 | Recibe notificación de Techo Presupuestal. | Planeación Programación. El Comité Técnico recibe la notificación y comunica a la Dirección de Finanzas de la Fundación. |
| | 9 | Registra el movimiento contable del recurso asignado. | Planeación Programación. La Dirección de Finanzas de FECHAC registra el movimiento contable del recurso asignado. |
| | 10 | Recauda el 10% de manera mensual correspondiente de la contribución de ISN. | Planeación Presupuestación. La Secretaría de Hacienda, de manera mensual, recauda el 10% del recurso correspondiente de la contribución del Impuesto Sobre Nómina (ISN). |
| | 11 | Deposita a la Institución Bancaria el recurso recaudado. | Planeación Presupuestación. La Secretaría de Hacienda deposita el recurso recaudado a la Institución Bancaria, dentro de los cinco días posteriores, según el Decreto No. 1131/2012 I P.O., sin embargo, |

| | | | |
|--|----|--|--|
| | | | existe un retraso en la transferencia del recurso. |
| | 12 | Recibe y administra la aportación del recurso. | Planeación Presupuestación. La Institución Bancaria recibe y administra la aportación del recurso. |
| | 13 | Realiza la gestión del presupuesto. | Planeación Presupuestación. El Comité Técnico realiza la gestión del presupuesto. |
| | 14 | Revisa si existen pagos pendientes de transferencia en el periodo. | Planeación Presupuestación. El Comité Técnico revisa si existen pagos pendientes de transferir en el periodo. |
| | 15 | Emite oficio de solicitud de transferencia de recursos económicos a la Secretaría de Hacienda. | Planeación Presupuestación. En caso de existir pagos pendientes, el Comité Técnico emite oficio de solicitud de transferencia de recursos económicos a la Secretaría de Hacienda. |
| | 16 | Registra movimiento contable del pago del recurso recibido. | Planeación Presupuestación. En caso de no existir retraso en el pago, la Dirección de Finanzas de FECHAC registra el movimiento contable del pago del recurso. |
| 2) Difusión del programa. Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. | 17 | Brinda asesoría a los solicitantes e informa los requisitos. | El Vinculador de FECHAC brinda asesoría a los solicitantes (Organizaciones de la Sociedad Civil –OSC– e Instancias Gubernamentales) acerca de los proyectos, informándoles de los requisitos. |
| 3) Solicitud de apoyos. Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios. | 18 | Solicita el llenado de los formatos F15 y F16. | El Vinculador de FECHAC solicita a los solicitantes el llenado de los formatos F15 Formulación del proyecto y F16 Solicitud en línea. |
| | 19 | Revisa y autoriza contenido. | El Vinculador de FECHAC revisa y autoriza el contenido de la documentación. |
| | 20 | Solicita las modificaciones correspondientes. | En caso de que la información requiera modificaciones, el Vinculador de FECHAC solicita las modificaciones correspondientes. |
| | 21 | Revisa y autoriza formato. | El Vinculador de FECHAC revisa y autoriza los formatos F15 y F16. |
| | 22 | Realiza entrevista al solicitante y solicita información relativa a los proyectos. | El Vinculador de FECHAC realiza entrevistas al solicitante y requiere la documentación que los acredite, así como, soporte relativo a los proyectos. |
| 4) Selección de los beneficiarios. Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. | 24 | Presenta solicitudes al Consejo. | La Dirección de Proyectos de FECHAC y el Coordinador de Operaciones de Consejo Local presenta las solicitudes al Consejo Local y Comité de Zona Serrana, según corresponda, para que éste envíe al solicitante F79 Carta de no |

| | | | |
|--|----|--|---|
| | | | aprobación, o bien, registrar la aprobación en formato F17 Acta de sesión ordinaria. |
| | 25 | Emite F18 Acta de Sesión de Consejo con solicitudes aprobadas. | La Dirección de Proyectos de FECHAC presenta las solicitudes ante el Consejo Directivo de FECHAC, por medio del formato F30 Ficha técnica, para revisar y autorizar las solicitudes, y por consiguiente emitir formato F18 Acta de sesión de consejo con las solicitudes aprobadas. |
| | 26 | Notifica al solicitante autorización o rechazo según corresponda. | La Dirección de Proyectos de FECHAC notifica al solicitante autorización o rechazo, según corresponda. |
| 5) Producción de bienes o servicios. Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa. | 23 | Valida información mediante visita de campo. | El Vinculador de FECHAC valida la información mediante visitas de campo; además, solicita al Coordinador de Operaciones del Consejo Local, en conjunto con la Dirección de Proyectos, que valide y autorice dicha información. |
| | 27 | Registra montos autorizados en SADAP y porcentaje de participación. | La Dirección de Proyectos de FECHAC registra los montos y porcentaje de participación en SADAP. |
| | 29 | Recaba firmas del solicitante y directores para convenio. | El Vinculador de FECHAC recaba las firmas del solicitante y los directores para el convenio y solicita validación de la Dirección de Proyectos y Dirección de Operaciones. |
| | 30 | Otorga cuenta contable para registro de proyectos. | La Dirección de Proyectos de FECHAC solicita a la Dirección de Finanzas cuenta contable para el registro de cada uno de los proyectos. |
| 6) Distribución de apoyos. Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa). | 28 | Elabora convenio de participación y colaboración en SADAP. | El Vinculador de FECHAC elabora convenio de participación y colaboración, previamente revisado y validado por el Coordinador de Operaciones del Consejo Local. |
| | 33 | Libera el recurso de apoyo para proyectos seleccionados. | El Comité Técnico libera el recurso de apoyo para los proyectos seleccionados. |
| 7) Entrega de apoyos. Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. | 34 | Envía carta a la Institución Bancaria con instrucción al fiduciario. | La Dirección de Finanzas de FECHAC envía carta a la Institución Bancaria con instrucción al fiduciario, compuesta por acta de consejo con los proyectos aprobados y acuerdo de autorización de fondos mensuales. |
| | 35 | Realiza depósito del proyecto aprobado. | La Institución Bancaria realiza depósito, en los periodos acordados, del proyecto financiado- |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>8) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p> | 36 | Selecciona los proyectos que se van a monitorear. | La Dirección de Proyectos de FECHAC, o bien, los Directores de Consejos Locales, seleccionan los proyectos que se van a monitorear. |
| | 37 | Elabora programa de monitoreo. | El Coordinador de Seguimiento o Ejecutivos de Monitoreo elabora el programa de monitoreo, que deberá contar con previa autorización de la Dirección correspondiente. |
| | 38 | Notifica al responsable del proyecto y solicita documentación. | El Coordinador o Ejecutivo notifica al responsable del proyecto aprobado y solicita la documentación relativa a ello. |
| | 39 | Revisa informe enviado por la OSC o Instancia Gubernamental. | El Coordinador o Ejecutivo revisa el informe enviado por la OSC o Instancia Gubernamental. |
| <p>9) Satisfacción de usuarios. Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p> | 40 | Realiza visitas de monitoreo y aplica encuestas a los beneficiarios. | El Coordinador o Ejecutivo realiza visitas de monitoreo y aplica encuestas a los beneficiarios. |
| | 41 | Analiza resultados de las encuestas aplicadas. | El Coordinador o Ejecutivo analiza los resultados de las encuesta aplicadas. |
| <p>10) Evaluación y monitoreo. Proceso a través de cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p> | 42 | Elabora F46 Informe de monitoreo. | El Coordinador o Ejecutivo elabora F46 Informe de monitoreo. |
| | 43 | Solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales comprobantes fiscales. | La Dirección de Finanzas de FECHAC solicita a las OSC e Instancias Gubernamentales comprobantes fiscales para la validación del proyecto. |
| | 44 | Realiza reporte de avance de proyectos por área de enfoque. | La Dirección de Finanzas de FECHAC realiza reporte de avance de proyectos por área de enfoque. |
| | 47 | Realiza solicitud de recurso para evaluadores externos. | El Comité Técnico realiza solicitud de recurso para evaluadores externos. |
| | 48 | Gestiona contratación del evaluador con base al PAE. | La Dirección de Operaciones de FECHAC gestiona la contratación, con base en el Programa Anual de Evaluación emitido por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua. |
| | 49 | Facilita información y seguimiento de evaluación externa. | Las Unidades Responsables de FECHAC facilitan la información y seguimiento de la evaluación. |
| | 50 | Revisa el informe de evaluación en conjunto con la Secretaría de Hacienda. | Las Unidades Responsables de FECHAC revisan el informe de evaluación, en conjunto con la Secretaría de Hacienda. |
| | 51 | Autoriza informe con las U.R. y Secretaría de Hacienda. | Las Unidades Responsables de FECHAC y la Secretaría de Hacienda autorizan el informe de evaluación. |
| 52 | Solicita reunión de presentación de informe final. | La Secretaría de Hacienda solicita reunión de presentación de informe final. | |

| | | | |
|----------------|----|---|---|
| | 54 | Atiende y da seguimiento de ASM en conjunto con las U.R. durante ciclo presupuestario. | Las Unidades Responsables de FECHAC dan seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en la evaluación, durante el siguiente periodo. |
| Otros procesos | 31 | Emite actas de Consejo con el total de inversión por proyecto y monto. | Difusión de Resultados del Programa. El Comité Técnico emite actas de consejo con la totalidad de proyectos, así como, el monto de inversión. |
| | 32 | Publica de manera mensual las actas de sesión del Consejo. | Difusión de Resultados del Programa. El Comité Técnico publica, de manera mensual, las actas de sesión del Consejo, en la página del FOSECH. |
| | 45 | Publica de manera trimestral egresos e ingresos, así como, lo establecido en la normatividad aplicable. | Difusión. El Comité Técnico publica de manera trimestral los egresos e ingresos, así como, lo establecido en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y normatividad aplicable. |
| | 46 | Rinde cuentas mediante Cuenta Pública. | Difusión. La Dirección de Finanzas de FECHAC rinde cuentas a través de los estados financieros y la información contable en la "Cuenta Pública". |
| | 53 | Da instrucción de publicación mediante página de transparencia. | Difusión. Las Unidades Responsables de FECHAC dan instrucción de publicación del informe, a través de la página de transparencia. |

Anexo V. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa

| | |
|--|---|
| TIPO DE NORMATIVIDAD ACTUAL | Decreto No. 1131/2012 I P.O. |
| CONTRIBUCIÓN DE LA NORMATIVIDAD | La normatividad “Decreto No. 1131/2012 I P.O” únicamente refleja información relativa a las obligaciones del Comité, así como, el objetivo de la creación del Fideicomiso, el cual es <i>“La atención de grupos vulnerables del Estado de Chihuahua”</i> . Por lo anterior, resulta de suma importancia establecer Reglas de Operación para el funcionamiento del Programa presupuestario. |
| PROBLEMA GENERADO (CAUSAS Y CONSECUENCIAS) | No permite identificar objetivos específicos, así como, las áreas de enfoque: <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación básica 2. Salud Preventiva 3. Capital Social Adicional, establecer los criterios de elegibilidad, ya que el decreto delimita a “Grupos y personas vulnerables del Estado de Chihuahua”. |
| SE RECOMIENDA | Adicionar Reglas de Operación del Programa presupuestario, las cuales incluyan los objetivos y áreas de enfoque que actualmente son utilizados por medio de la Fundación. Asimismo, establecer criterios de elegibilidad para la entrega de apoyos a las OSC e Instancias Gubernamentales. |
| EFFECTO ESPERADO DE APLICAR LA RECOMENDACIÓN DEL CAMBIO | Congruencia entre la operación del Programa y normatividad, así como, los procesos operativos. |
| RESTRICCIONES PRÁCTICAS QUE PUEDAN EXISTIR PARA SU IMPLEMENTACIÓN | Aplicación en tiempo y forma de la normatividad, definición de puestos y límites de responsabilidad para su operación. Definición de mecanismos para el cumplimiento y seguimiento de la normatividad. |

Anexo VI. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

| DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN | | | |
|---|-----------------------|--|-------------------------------|
| Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos al Programa Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina | | | |
| Fecha de inicio de la evaluación: 24 de mayo 2019 | | | |
| Fecha de término de la evaluación: 23 de agosto 2019 | | | |
| Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: | | | |
| Nombre: Lic. Erika del Carmen Seyffert Ibarra | | Unidad Administrativa: Dirección de Operaciones | |
| Objetivo general de la evaluación: | | | |
| Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño. | | | |
| Objetivos específicos de la evaluación: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; • Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp; • Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado; • Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación; • Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo. | | | |
| Metodología utilizada en la evaluación: | | | |
| Cuestionarios: | Entrevistas: X | Formatos: | Otros (especifique): X |
| Descripción de las técnicas y modelos utilizados: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista semiestructurada - (Otros) Herramienta software para la administración de la información de evaluación Deloitte Connect | | | |

- **(Otros)** Modelos: Modelo EEPP, Metodología CONAC, Metodología tabulación de indicadores, Metodología del Marco Lógico, criterios CONEVAL, etc.

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

1. La alineación del Programa Presupuestario se encuentra elaborada únicamente al Plan Estatal de Desarrollo y a nivel de componentes, por lo que se observa la necesidad de realizarla a nivel del Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030.
2. Se cuenta con una sola definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, como resultado, es importante desarrollar la focalización y cuantificación de la población, de acuerdo a las necesidades del Fideicomiso.
3. La información contable, así como, el sistema utilizado por parte de la Dirección de Finanzas no se encuentra apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los formatos realizados para "Cuenta Pública" se desarrollaron manualmente.
4. Se identifican inconsistencias en los elementos básicos de la planeación estratégica de los Programas (diagnóstico, diseño MIR, objetivos, población, etc.), puesto que se muestran desvinculados del diseño operativo (los procesos); esta vinculación es un elemento clave para el planteamiento de metas a mediano plazo y para la estrategia de cobertura.
5. En el interior del POA se realiza el registro de la entrega del recurso programado, a pesar que exista retraso por parte de la Secretaría.

Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:

1. Fortalezas

Tema I. Descripción del Programa

- La problemática a atender se encuentra definida.
- Los objetivos del Fideicomiso se definen en el Decreto 1131/2012 I P.O.
- Existe alineación de los componentes al Plan Estatal de Desarrollo vigente.
- La normatividad (contratos y convenios) acotan las obligaciones de los entes.
- La cobertura geográfica del Fideicomiso es identificable.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- La población objetivo se atiende directamente mediante los procesos identificados.
- Se cumple con los requerimientos de transparencia de la normatividad aplicable (Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública).
- El Comité Técnico cuenta con un Código de Ética que lo norma.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- Los procesos están parcialmente documentados dentro del "Plan de Calidad y Procedimientos para la aprobación de solicitudes, monitoreo y supervisión de proyectos".

- La relación costo-efectividad del gasto tiene un nivel aceptable.
- La temporalidad de los proyectos contrarresta el retraso en la entrega de recursos.

2. Oportunidades

Tema I. Descripción del Programa

- Establecer normatividad y/o reglas de operación que defina el funcionamiento del Fideicomiso.
- Reestructurar la focalización de las poblaciones de acuerdo a las necesidades del Fideicomiso.
- Realizar la alineación del Fin y el Propósito del Programa al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- Consolidar los procesos para mejorar la difusión de la entrega de apoyos.
- Optimizar la operación y eliminar los cuellos de botella.
- Establecer la MIR con base en el funcionamiento de FOSECH.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- Establecimiento de Reglas de Operación de FOSECH.
- Contar con estrategias y mecanismos para la mejora continua del Fideicomiso.
- Reformular la MIR con base en el funcionamiento de FOSECH, modificando los métodos de cálculo de los indicadores.

3. Debilidades

Tema I. Descripción del Programa

- No se identifica unidad de medida para las poblaciones.
- No existe diferenciación entre la definición y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida.
- No es posible validar la alineación al Plan Nacional de Desarrollo.
- No existe alineación a nivel Fin y Propósito al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- La MIR está constituida con base en el funcionamiento de FECHAC, y se encuentra limitada a las necesidades del Fideicomiso.
- Imposibilidad de establecer metas a mediano plazo y de una estrategia de cobertura.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- El diseño de la MIR no impacta directamente al Fin de la misma.
- Los componentes y actividades únicamente se enfocan en entregar recursos financieros.
- Los métodos de cálculo de los indicadores no miden significativamente los resultados del Fideicomiso.
- No se cumple con la alimentación del POA de manera continua.
- No existe comparativo entre el POA inicial y final.
- No existe un manual y/o guía de procesos documentada para la operación del Pp.
- La totalidad del recurso se destina únicamente a la realización de una actividad.

4. Amenazas

Tema I. Descripción del Programa

- Vencimiento del Decreto que da origen al Fideicomiso.
- Cambio en la regulación y/o normatividad del Fideicomiso.
- Disminución o eliminación de la contribución extraordinaria.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- Cambio en la normatividad de FECHAC.
- Retraso en la realización de transferencia del recurso, de acuerdo a la fecha programada y establecida en el decreto por parte de la Secretaría de Hacienda.
- Retraso en el pago de la contribución extraordinaria por parte de los contribuyentes.
- Vencimiento en la asignación de la operación del Fideicomiso, de acuerdo al decreto y/o convenios.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

- Retraso en la realización de transferencia del recurso, de acuerdo a la fecha programada y establecida en el decreto por parte de la Secretaría de Hacienda.
- Retraso en el pago de la contribución extraordinaria por parte de los contribuyentes.
- Las OSC e Instancias gubernamentales no estén interesadas en alguna de las áreas de enfoque.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Tema I. Descripción del Programa

Resulta importante hacer mención, que el Fideicomiso F/47611-9 es el canal por medio del cual empresarios y empresarias chihuahuenses, contribuyen a la aportación de recurso financiero del Pp por medio de la contribución extraordinaria del Impuesto Sobre Nóminas, mientras que por otra parte, al no contar con estructura operativa del recurso humano en el interior de FOSECH, se desarrolló la necesidad de involucrar al personal operativo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, con el fin de generar un apoyo en la ejecución del ciclo presupuestario, tales como lo son:

- Dirección General – Secretario Técnico.
- Director de Operaciones.
- Director de Finanzas.
- Director de Proyectos.
- Vinculador Estatal.
- Coordinadores locales.
- Coordinador de Comunicación.
- Comité Técnico del Fideicomiso.
- Consejo Directivo.
- Coordinador y Ejecutivo de Seguimiento.

Por lo anterior, se obtiene como sustento la cláusula B, del contrato de colaboración, el cual menciona *“Que cuenta con una estructura organizacional propia y con los recursos administrativos necesarios, para desarrollar, planear y administrar toda clase de programas y actividades que permiten el apoyo asistencial para contribuir en el desarrollo humano y social de los Chihuahuenses más desprotegidos, así como, la realización de programas que coadyuvan a resolver sus carencias y problemas”*.⁵³

El problema que se pretende atender por medio del Programa “Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”, el cual se considera que es parcialmente congruente con el diseño de la MIR, derivado a que esta, únicamente incluye el otorgamiento de recursos financieros.

El Fideicomiso se encuentra alineado solo al Plan Estatal de Desarrollo vigente en el Eje 1 – “Desarrollo Social y Humano” dentro del Objetivo 5 “Incentivar la participación ciudadana por medio de la capacidad”, a través de cada uno de sus componentes, no obstante, no es posible identificar alineación a nivel Fin y Propósito. Asimismo, no es posible validar la alineación del Fideicomiso al Plan Nacional de Desarrollo.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa

Con relación a los procesos del Fideicomiso, se identifica incongruencia entre el Diseño Operativo y la Planeación Estratégica, derivado a que la Matriz de Indicadores para Resultados está constituida con base en el funcionamiento de FECHAC y no en el del Fideicomiso, imposibilitando el establecimiento de metas a mediano plazo y de una estrategia de cobertura.

En el Macro Proceso del Programa, existe disparidad entre la normatividad del Fideicomiso y los procesos llevados a cabo, específicamente en las actividades “Realiza la gestión del presupuesto” y “Revisa si existen pagos pendientes de transferencia en el periodo”, derivándose en un retraso de la transferencia del recurso.

Tema III. Valoración de atributos de los procesos

Como resultado del análisis exhaustivo efectuado de la MIR, se obtiene que su diseño no impacta directamente al fin “Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social”. Derivado a que los bienes y/o servicios ofertados se relacionan únicamente con los recursos financieros otorgados a las OSC e Instancias Gubernamentales.

Por otro lado, el presupuesto ejercido durante el ejercicio es del 81.14% con relación al presupuesto modificado, debido a la temporalidad de los proyectos y al retraso en la entrega del recurso. Es importante destacar que, contrario a lo indicado en el Programa Operativo Anual, la totalidad del recurso aplicado ha sido destinado exclusivamente a la realización de la Actividad “C0101 Autorización de recursos destinados a

⁵³ Obtenido de la documentación: “Contrato de colaboración entre FECHAC e Institución bancaria”

proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables”.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

El Programa presupuestario Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina, no cuenta con evaluaciones externas realizadas anteriormente.

Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Armonizar el sistema de archivos entre FOSECH y FECHAC, derivado a que en el Decreto se establece que la Fundación tiene el resguardo de la información del Fideicomiso.
2. Homologar el sistema y registros contable apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
3. Establecer un mecanismo de control para la ejecución del cobro de adeudo o retraso, que permita precisar la proyección del gasto en el ejercicio.
4. Realizar la alineación del Fin del Programa Presupuestario al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030.
5. Realizar y documentar un Manual de Operación, Lineamientos, Reglas de Operación y/o Políticas para la operación del Programa presupuestario.
6. Establecer y documentar una estrategia de cobertura la cual abarque las metas de la población a atender, así como, la conceptualización y cuantificación de las poblaciones, así como, plasmar la cobertura geográfica de acuerdo a las localidades atendidas con el propósito de contribuir a establecer metas anuales de cobertura congruentes con lo que se desea alcanzar.
7. Desarrollar la programación y distribución del recurso con base a las localidades consideradas o bien, por área de enfoque.
8. Realizar la adecuación de la Matriz de Indicadores para Resultados con base a las necesidades del Programa presupuestario, así como, incorporar los elementos básicos de la MML como lo son, fichas técnicas de indicadores, Programa Operativo Anual y focalización de la población.
9. Elaborar un sistema homologado o formato para el reporte de avance de los indicadores, atribución al desempeño y alcance de metas.

DATOS DE LA INSTANCIA TÉCNICA EVALUADORA

Nombre del coordinador de la evaluación: C.P.C Jorge Julio Ortiz Blanco

Cargo: Socio

Gerente del proyecto: M.A Ivan Sánchez Jasso

Institución a la que pertenece: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. “Deloitte”

Principales colaboradores: C.P. Valeria Blanco Manzano e Ing. Martín Andrés Ríos Cereceres

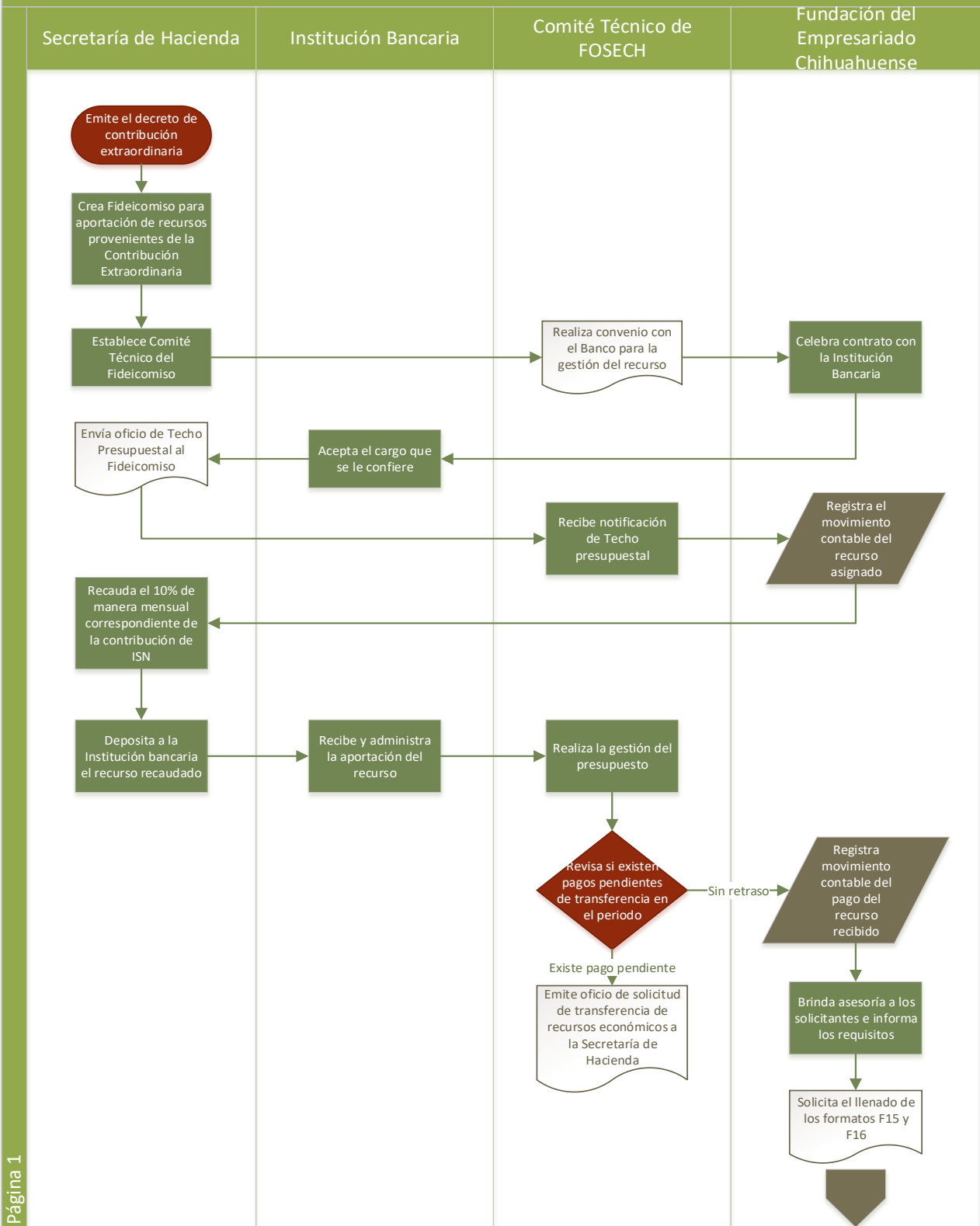
Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jortizblanco@deloittemx.com

Teléfono (con clave lada): 614 1 80 11 00

| IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S) | | | | | | | |
|--|----------|--------------------|--|-----------------------------|--|----------------------------------|--|
| Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): | | | | | | | |
| Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina | | | | | | | |
| Siglas: | | | | | | | |
| FOSECH | | | | | | | |
| Ente público coordinador del (los) Programa(s): | | | | | | | |
| Fundación del Empresariado Chihuahuense | | | | | | | |
| Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): | | | | | | | |
| Poder Ejecutivo: | | Poder Legislativo: | | Poder judicial: | | Ente Autónomo: X | |
| Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): | | | | | | | |
| Federal: | | Estatal: X | | Local: | | | |
| Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s): | | | | | | | |
| Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s): | | | | | | | |
| Dirección General y Dirección de Operaciones | | | | | | | |
| Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada): | | | | | | | |
| Ing. Adrián Aguirre Reyna Correo: director@fechac.org.mx Teléfono: +52(614) 413-2020 Lic. Erika del Carmen Seyffert Ibarra Correo: eseyffert@fechac.org.mx Teléfono: +52(614) 413-2020 ext. 237 | | | | | | | |
| DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN | | | | | | | |
| Tipo de contratación: | | | | | | | |
| Adjudicación Directa | X | Invitación a tres | | Licitación Pública Nacional | | Licitación Pública Internacional | Otro (Señalar): Invitación, asignación directa. |
| Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: | | | | | | | |
| Dirección de Operaciones | | | | | | | |
| Costo total de la evaluación: | | | | | | | |
| \$290,000.00 (IVA incluido) | | | | | | | |
| Fuente de Financiamiento: | | | | | | | |
| Recurso Estatal | | | | | | | |
| DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN | | | | | | | |
| Difusión en internet de la evaluación: | | | | | | | |
| Sí, formato de difusión | | | | | | | |
| Difusión en internet del formato: | | | | | | | |
| Sí | | | | | | | |

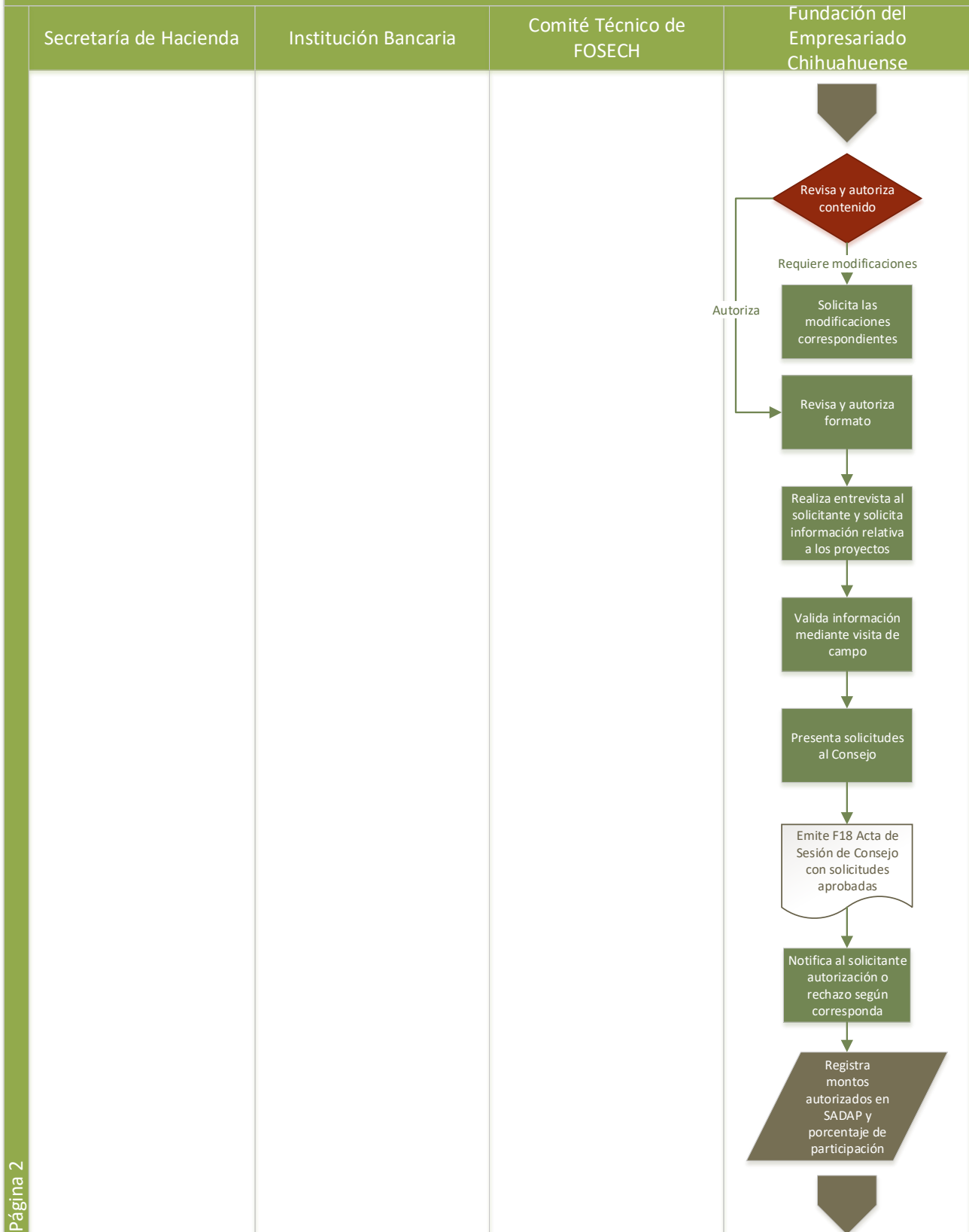
Anexo VII. Flujogramas del Programa

Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina

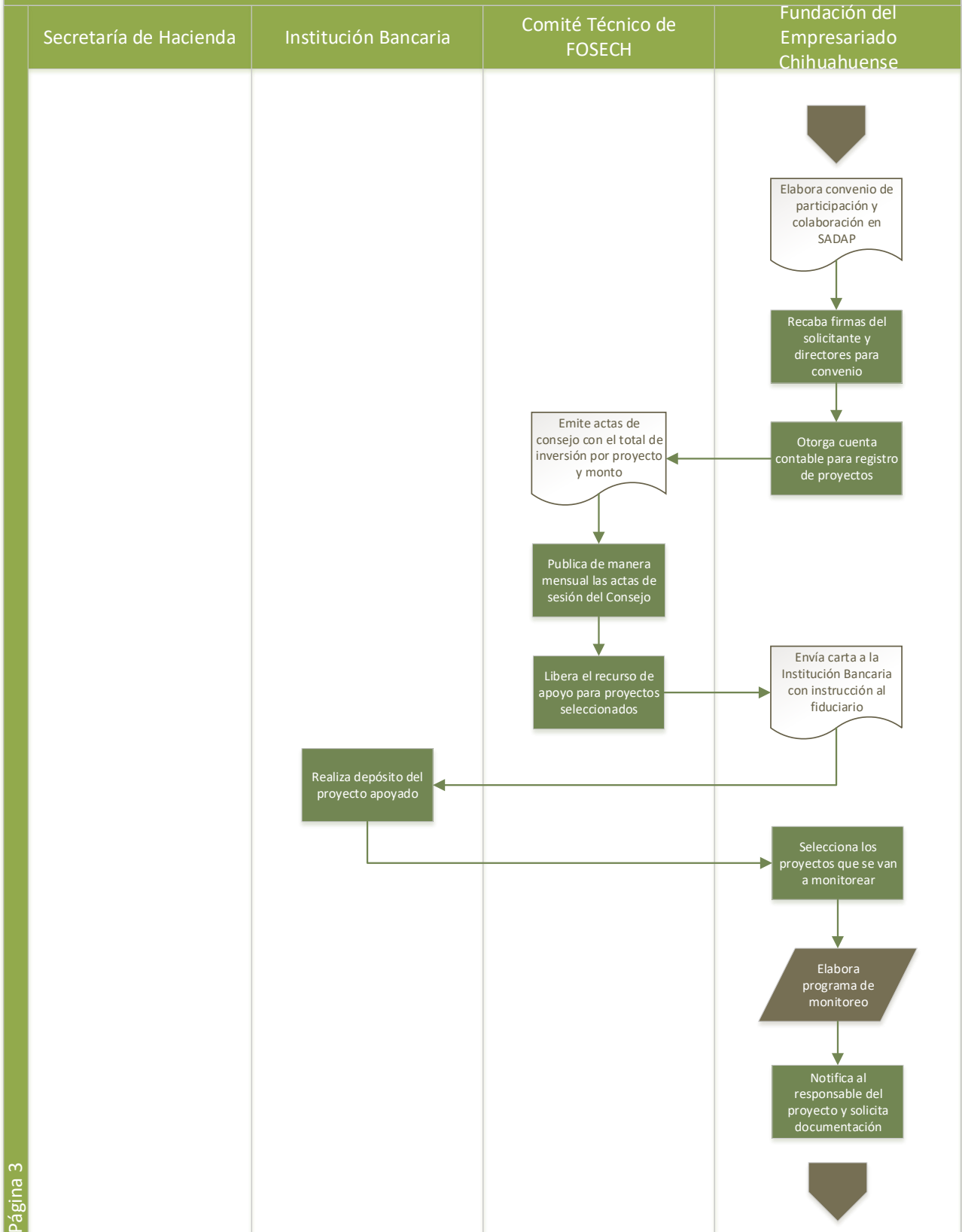


Página 1

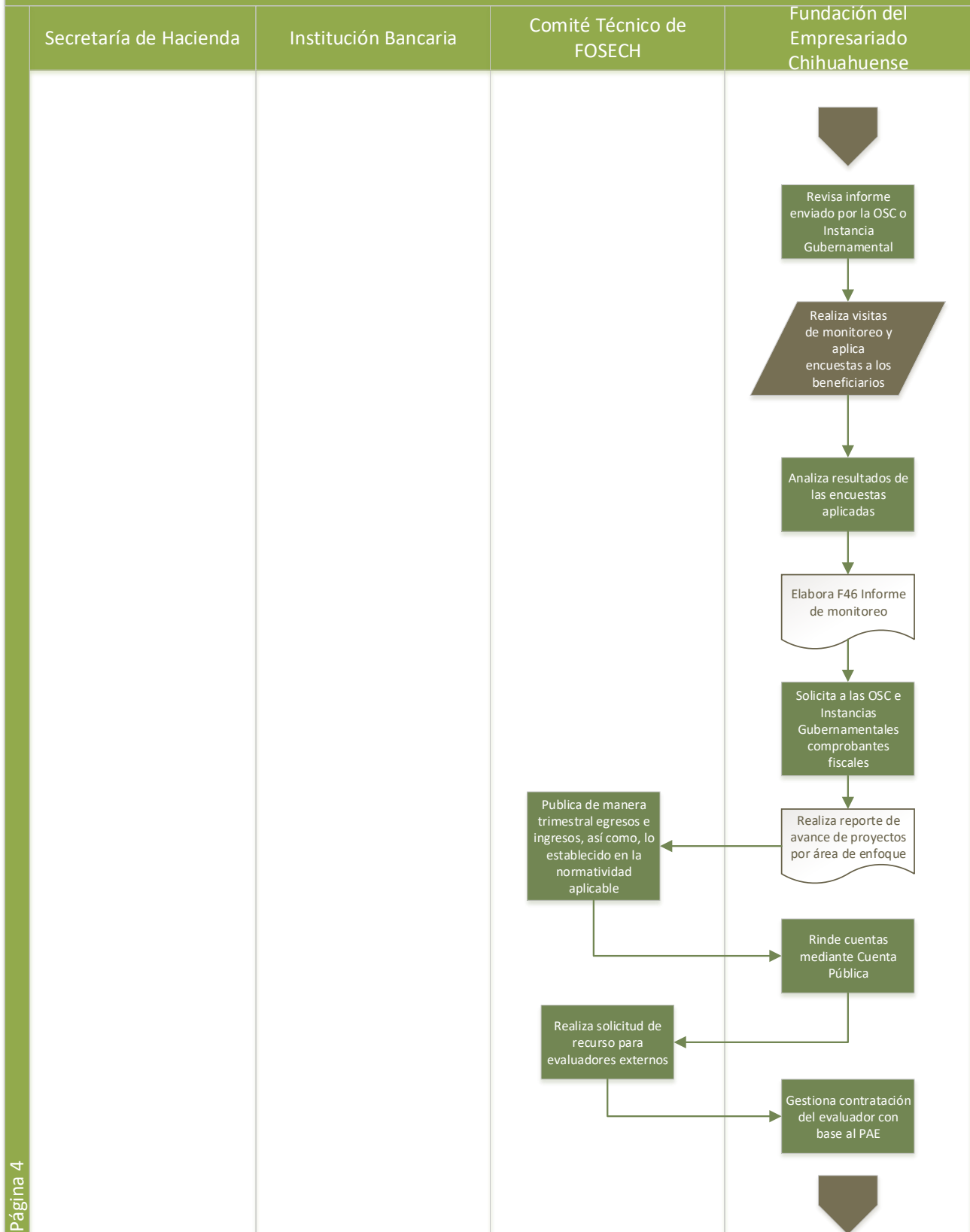
Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



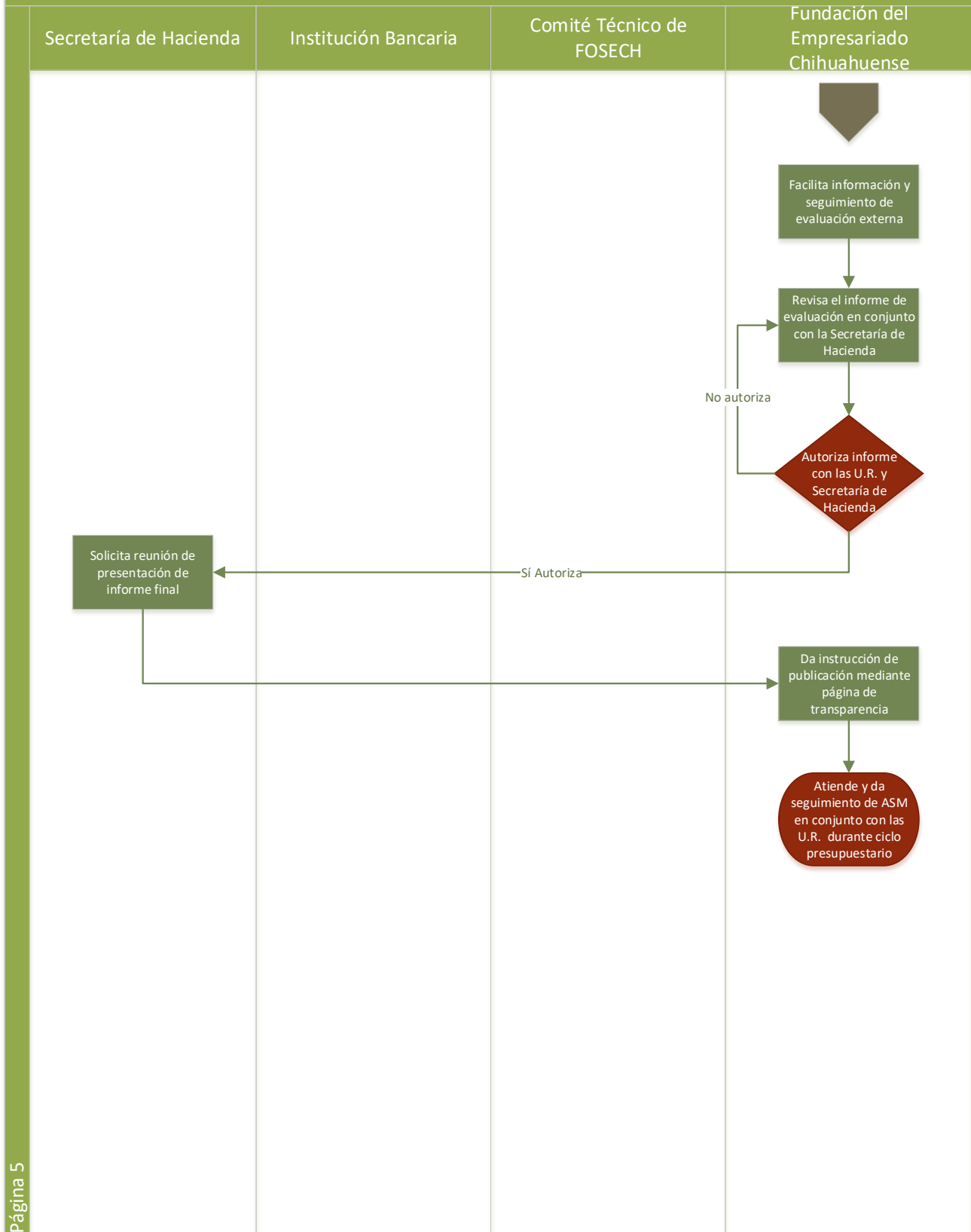
Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



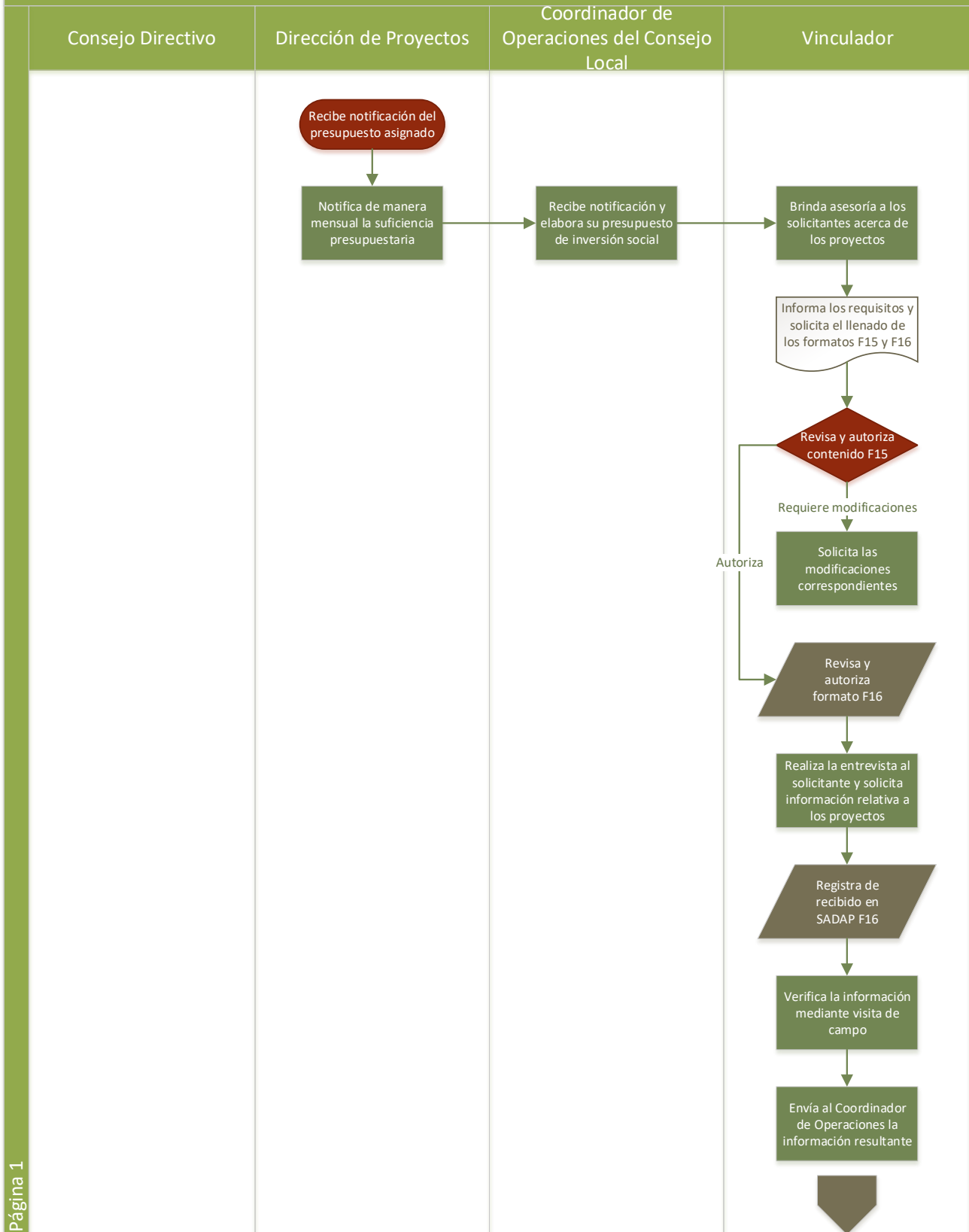
Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



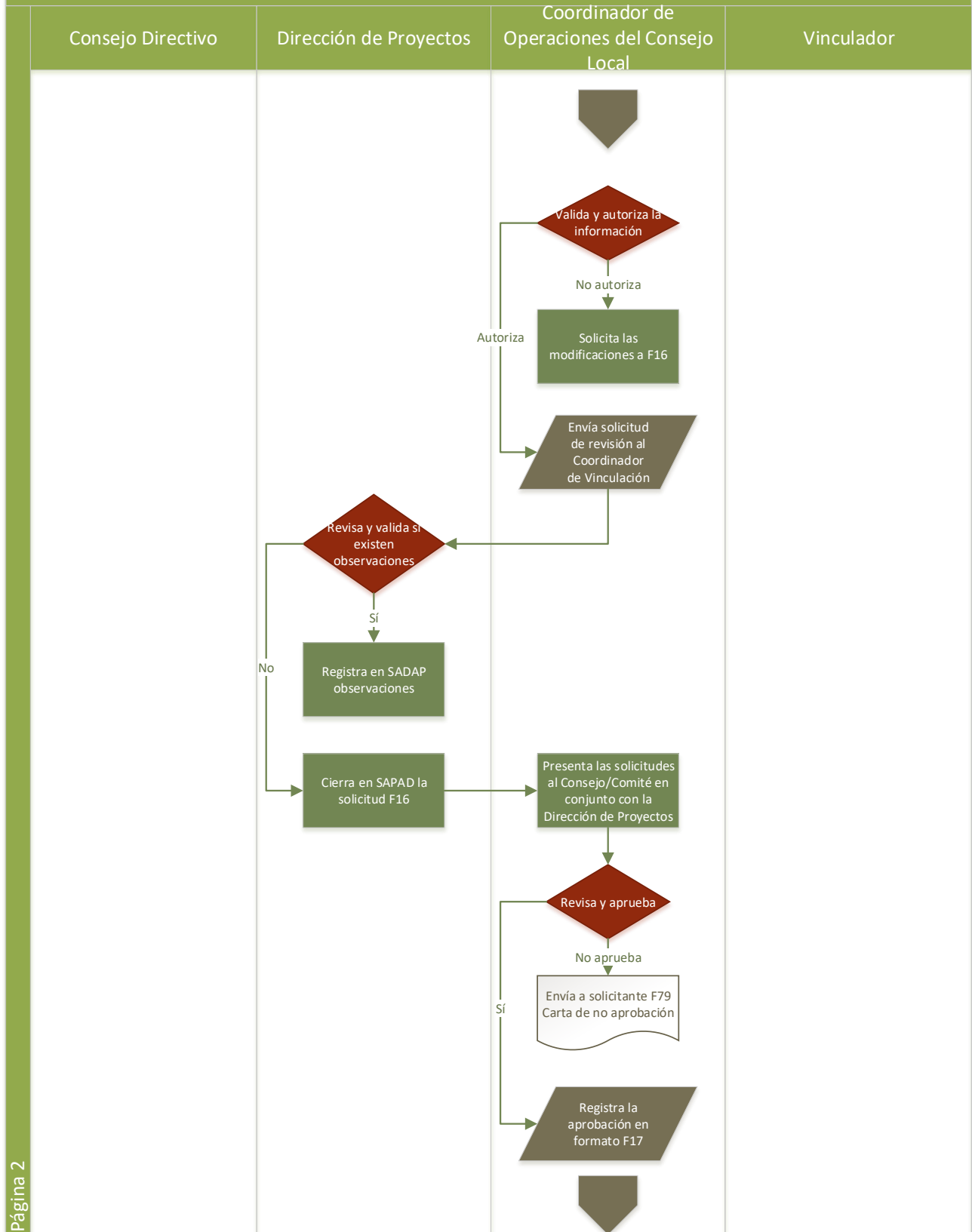
Macro Proceso - Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina



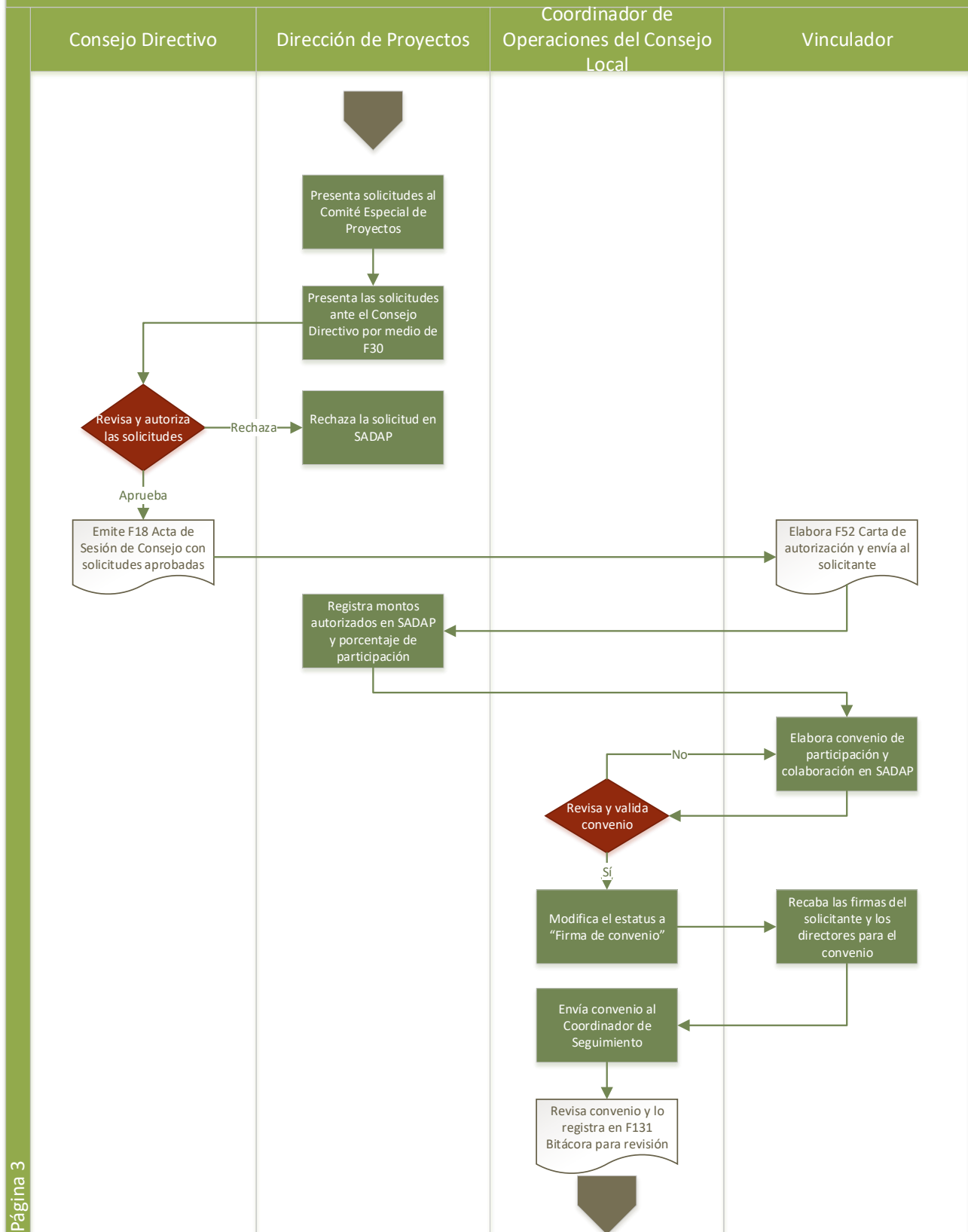
Unidad Responsable - Dirección de proyectos



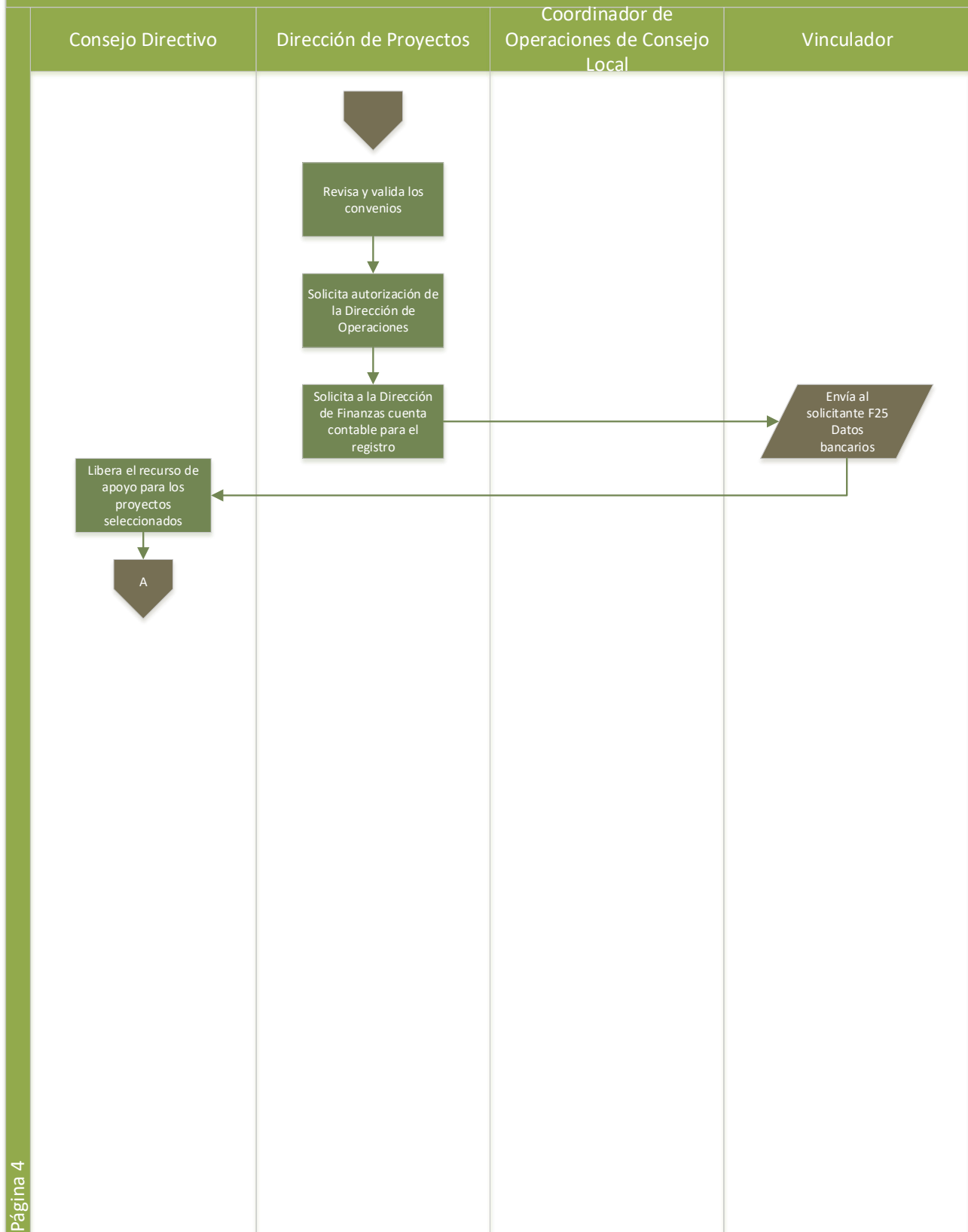
Unidad Responsable - Dirección de proyectos



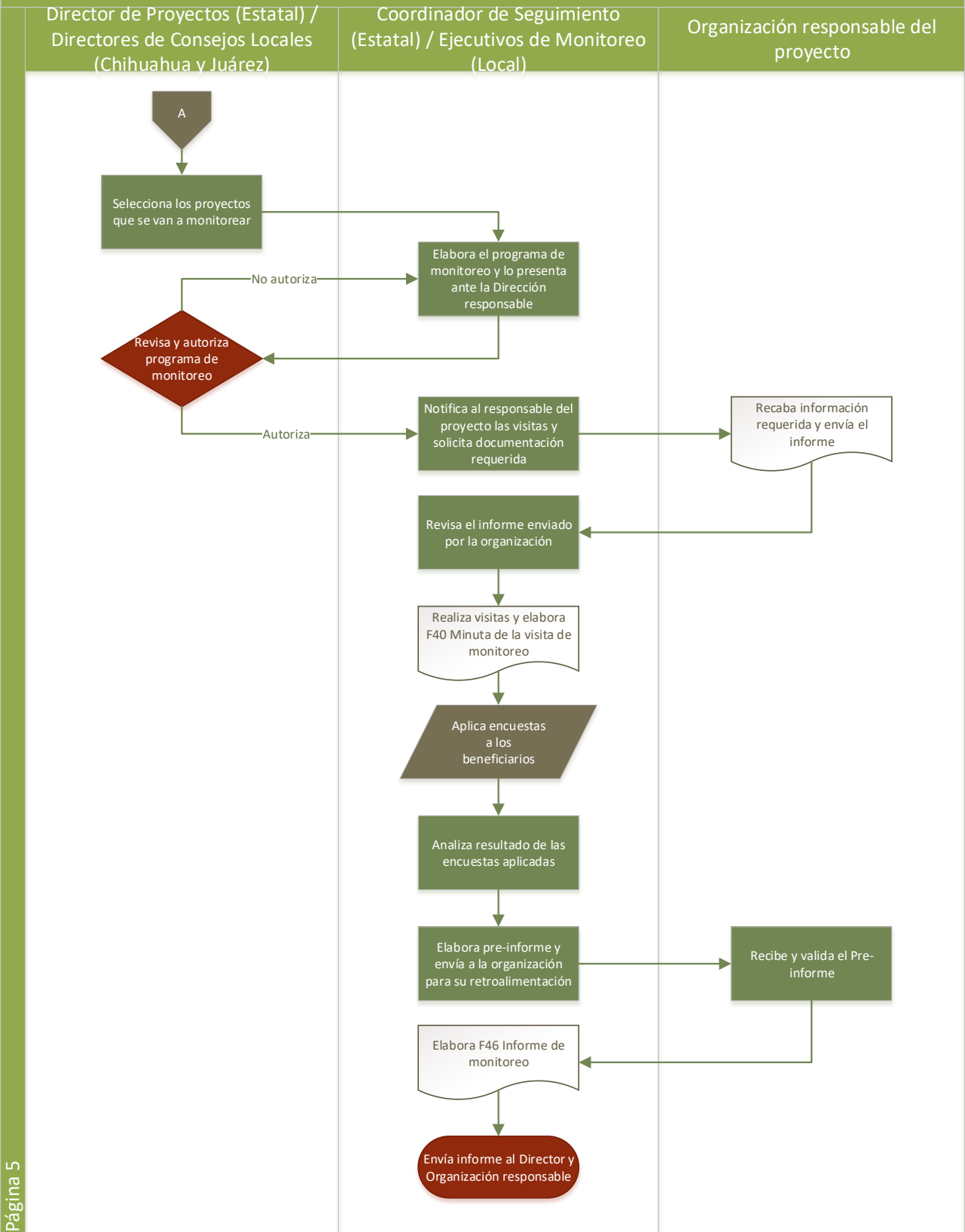
Unidad Responsable - Dirección de proyectos



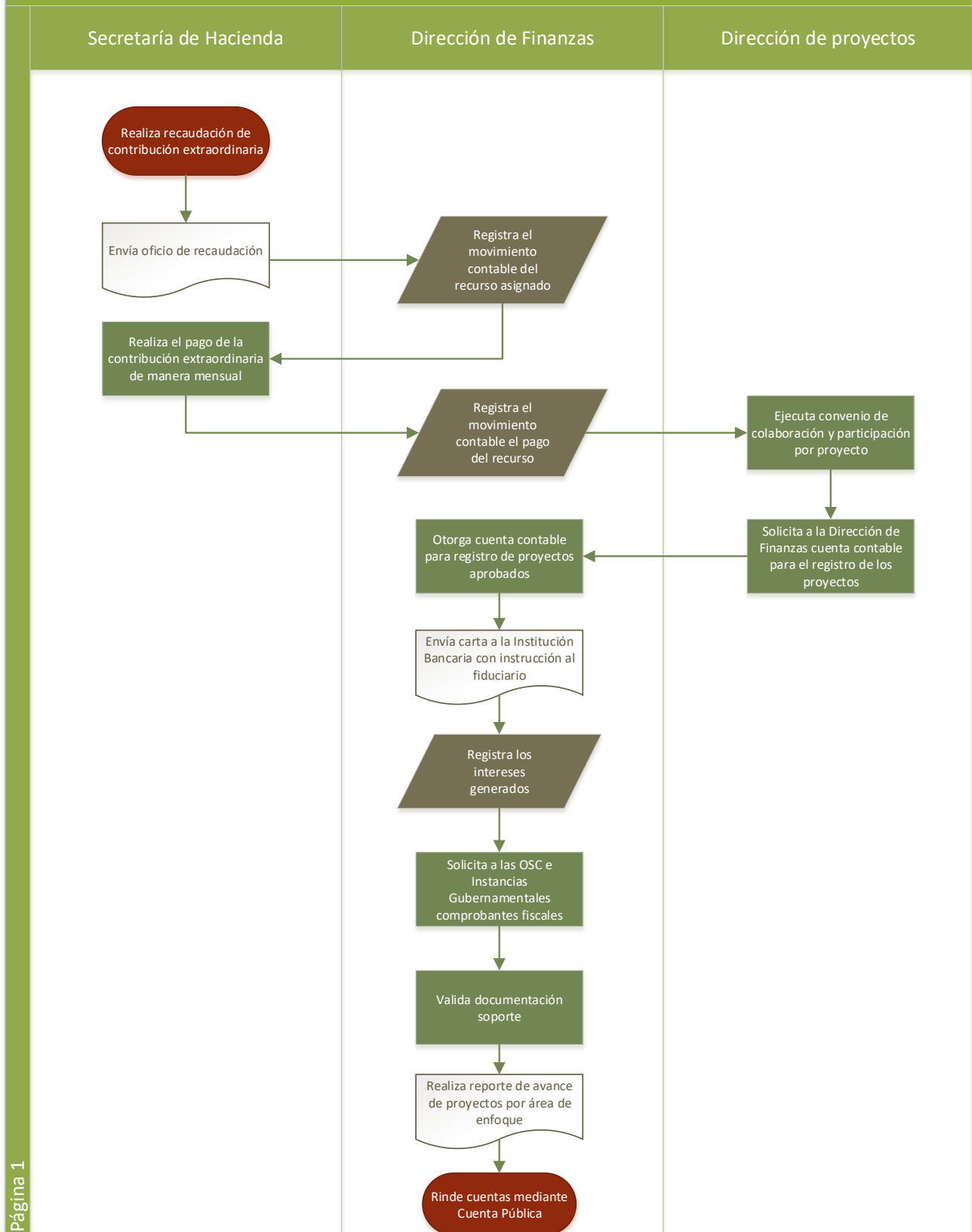
Unidad Responsable - Dirección de Proyectos



Unidad Responsable - Dirección de Proyectos



Unidad Responsable - Dirección de finanzas



Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

| Indicador | | Criterios CREMAA | | | | | | | |
|------------|--|---|--|--------------|--------------|----------|-----------------|---|---|
| | | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Aporte marginal | | |
| Nivel | Resumen Narrativo | Nombre del Indicador | Fórmula | Cumplimiento | | | | | |
| Fin | Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. | Variación porcentual de recursos otorgados a proyectos y programas sociales. Mide la variación porcentual del total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año actual, en relación al total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año inmediato anterior. | $((TROPSt/TROPSt_1)-1)*100$ TROPSt= Total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año TROPSt_1= Total de recursos otorgados a proyectos y programas sociales en el año anterior | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| Propósito | Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social | Porcentaje de proyectos sociales financiados. Mide la proporción de los proyectos y programas sociales financiados, en relación a los proyectos y programas sociales que requieren financiamiento. | $(PPSF/TPPSF)*100$ PPSF= Proyectos y programas sociales financiados TPPSF= Total de proyectos y programas sociales que requieren financiamiento | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ⊘ |
| Componente | Recursos financieros otorgados a proyectos con objetivos afines al fideicomiso | Porcentaje de recursos para proyectos y programas. Mide el porcentaje de los recursos en la revisión y de la autorización de recursos para proyectos y programas. | $(RPE/RAP)*100$ RPE= Recursos programados ejercidos RAP= Recursos autorizados programados | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos y ministrados a proyectos y programas sociales | Porcentaje de aseguramiento de recursos. Mide el porcentaje de aseguramiento en la correcta aplicación de los recursos para los fines que fueron aprobados. | $(RPSP/RESP)*100$ RPSP= Recursos presupuestados para el seguimiento de proyectos RESP= Recursos ejercidos para el seguimiento de proyectos | ✓ | ⊘ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de recursos | Porcentaje de recursos para el manejo de información. Mide el porcentaje de efectividad en el manejo, uso y destino de recursos autorizados | $(RPPDR/REPDR)*100$ RPPDR= Recursos presupuestados para la presentación destino y uso de recursos REPDR= Recursos ejercidos para la presentación destino y uso de recursos | ✓ | ⊘ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |

| | | | | | | | | | |
|-----------|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | | para proyectos y programas sociales. | | | | | | | |
| Actividad | Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales a asociaciones civiles e instancias gubernamentales en temas de educación, salud preventiva y desarrollo de capital social que atienden de manera prioritaria a los grupos vulnerables | Porcentaje de colocación de recursos en proyectos y programas sociales. Mide la proporción de los recursos autorizados en proyectos y programas sociales en relación al total de los recursos programados para la atención de proyectos y programas sociales. | (RAPPS/TRPPPS)*100 RAPPS= Recursos autorizados en proyectos y programas sociales TRPPPS= Total de recursos programados para proyectos y programas sociales | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ✓ | ⊘ |
| | Revisión de solicitudes para desarrollar proyectos y programas sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. | Porcentaje de utilización de recursos para la revisión de solicitudes. Mide la proporción de los recursos autorizados en presupuesto para el gasto administrativo para la revisión de las solicitudes de proyectos y programas sociales. | (RERS/RPRS)*100 RERS= Recursos ejercidos para la revisión de solicitudes RPRS= Recursos programados para la revisión de solicitudes | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Validación de recursos ministrados a organizaciones civiles e instancias gubernamentales | Porcentaje de utilización de recursos para el seguimiento a proyectos autorizados. Mide la proporción de los recursos autorizados en presupuesto para el gasto administrativo para el seguimiento a proyectos y programas sociales autorizados. | (RESP/RPSP)*100 RESP= Recursos ejercidos para el seguimiento de proyectos RPSP= Recursos presupuestados para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos | ✓ | ⊘ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |
| | Actualización de los mecanismos de acceso y presentación de la información del destino, uso y manejo de los recursos | Porcentaje de utilización de recursos para la presentación de destino, uso y manejo de los recursos. Mide la proporción de los recursos autorizados en presupuesto para el gasto administrativo para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos. | (REPDR/RPPDR)*100 REPDR= Recursos ejercidos para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos RPPDR= Recursos presupuestados para la presentación del destino, uso y manejo de los recursos | ✓ | ✓ | ✓ | ⊘ | ⊘ | ⊘ |

Por lo anterior, la Guía para el diseño de indicadores estratégicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público menciona en la característica RELEVANTE: “Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico”. Por lo que en el caso de los indicadores a los cuales no se realizó la asignación, se deriva a que

el método de cálculo y/o resumen narrativo, no cuentan con una lógica entre sí, de manera adicional, no refleja una lógica vertical con el Fin y el Propósito del Pp, como lo son:

- Asesoría de seguimiento otorgada para la verificación de recursos y ministrados a proyectos y programas sociales.
- Información veraz, oportuna y accesible otorgada para el manejo de recursos.
- Validación de recursos ministrados a organizaciones civiles e instancias gubernamentales.

Mientras que con relación a la particularidad MONITOREABLE se menciona: *“Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente”*. Como resultado, no es posible asignar la característica a ninguno de los indicadores, esto con motivo a que no cuentan con una ficha técnica la cual pueda fungir y ser utilizada para su monitoreo, asimismo, los medios de verificación asignados no se acortan a fuentes internas, lo que delimita suplir su método de cálculo.

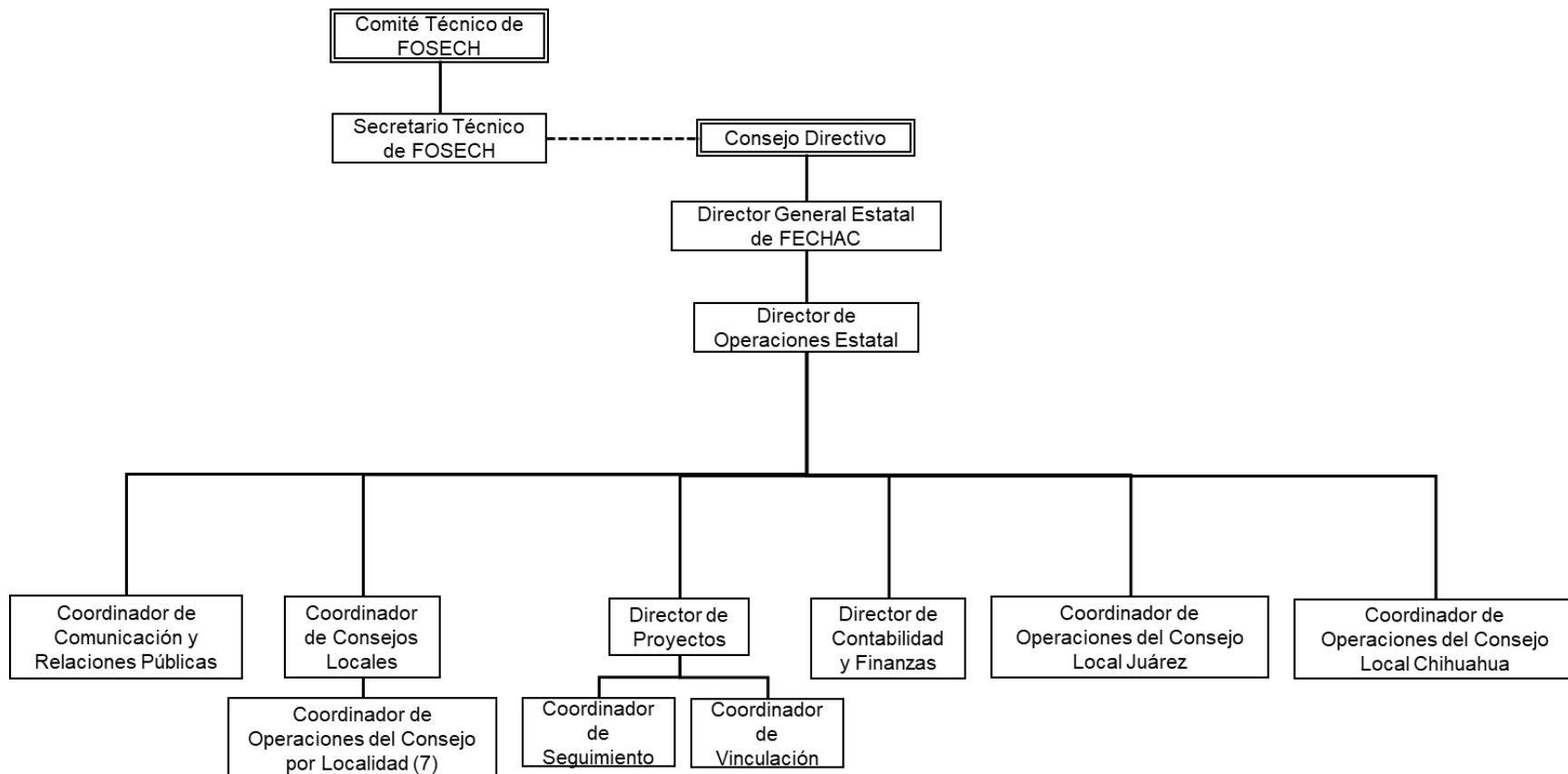
Con relación, la característica ADECUADO o PERTINENTE hace referencia a *“Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática”*, por lo que únicamente es posible asignar dicha propiedad a dos de los indicadores que se consideran significantes para el buen funcionamiento operacional, asimismo, cuenta con la claridad suficiente.

Para finalizar, la asignación de la cualidad APORTE MARGINAL, no se encuentra aplicable al Pp, tal como se hace mención en el interior de su descripción *“En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos”*.

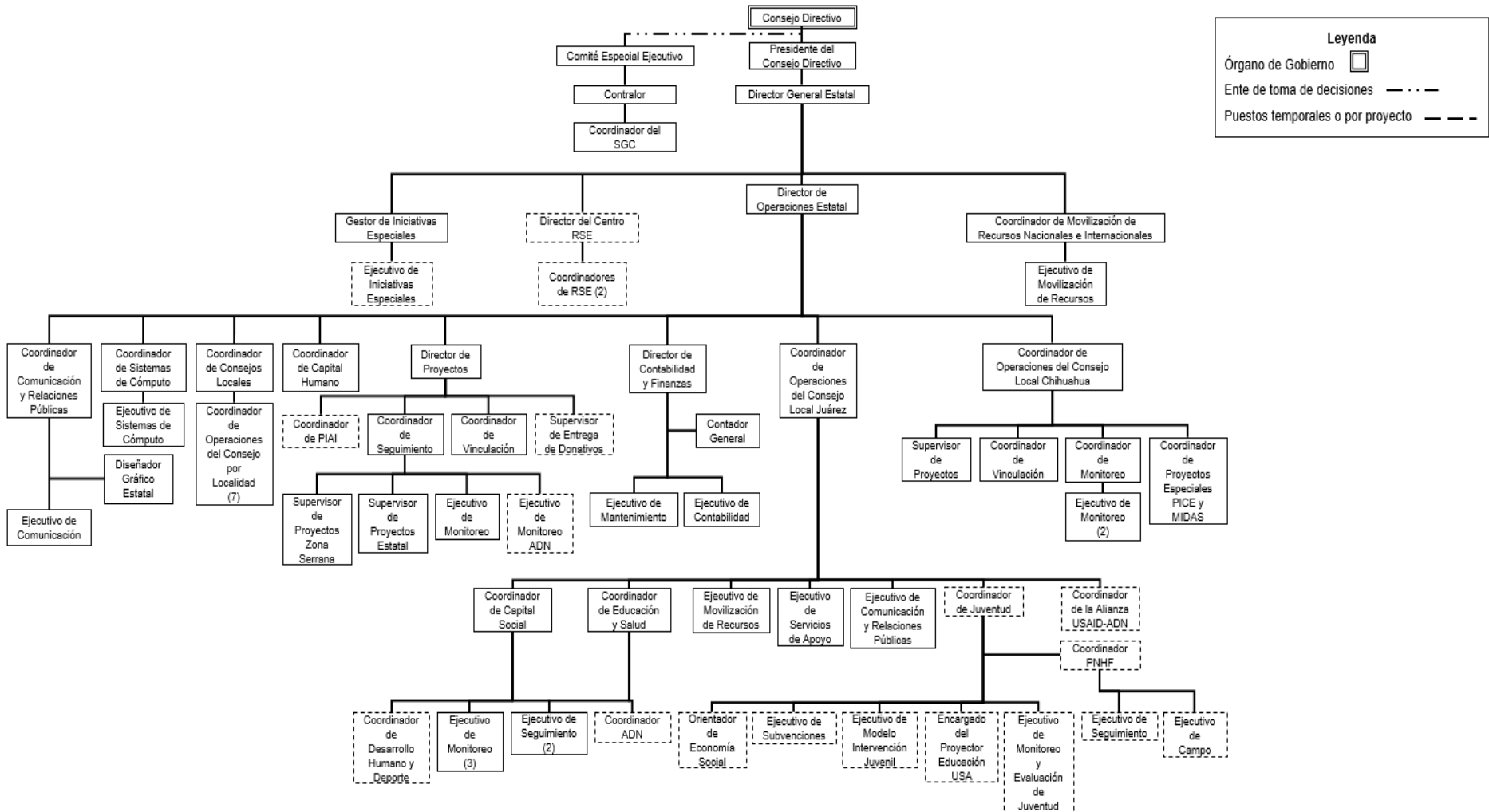
Anexo IX. Organigrama General

Organigrama transversal entre FECHAC y FOSECH

El Fideicomiso del Empresariado Chihuahuense cuenta con un Comité Técnico el cual funge como validador y revisor de la operación del Programa, el Secretario Técnico de FOSECH es el responsable de conducir la operación del Programa presupuestario *Contribución a Cargo del Impuesto Sobre Nómina*, asimismo, se identifican los siguientes actores involucrados de FECHAC los cuales fungen como apoyo dentro del ciclo presupuestario.



Organigrama general de FECHAC



Anexo X. Aspectos Susceptibles de Mejora

| Tema | Aspectos Susceptibles de Mejora | Recomendaciones |
|---|--|--|
| <p>Tema I. Descripción del Programa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la alineación correspondiente al PED, PND y Agenda 2030. 2. Establecer y documentar estrategia de cobertura. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear el Fin del Programa presupuestario al Plan Estatal de Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo y Agenda 2030. 2. Establecer y documentar una estrategia de cobertura la cual abarque las metas de la población a atender, así como, la conceptualización y cuantificación de las poblaciones, así como, plasmar la cobertura geográfica de acuerdo a las localidades atendidas con el propósito de contribuir a establecer metas anuales de cobertura congruentes con lo que se desea alcanzar. |
| <p>Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar y documentar manual de operación del Programa. 4. Desarrollar la programación y distribución del recurso con base en las necesidades del Programa. | <ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar y documentar manual de operación, lineamientos, reglas de operación y/o políticas para la operación del Programa presupuestario, el cual incluya la asignación de puestos, así como, funciones sustantivas y aquella documentación utilizada para su desarrollo. 4. Desarrollar la programación y distribución del recurso con base en las localidades consideradas o bien, por área de enfoque. |
| <p>Tema III. Valoración de los atributos de los procesos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 5. Homologar y apegarse sistema a la LGCG. 6. Adecuar la MIR de acuerdo a las necesidades del Programa 7. Establecer un mecanismo de gestión de cobro. 8. Elaborar un sistema para el reporte de avance de metas. 9. Armonizar la transparencia y rendición de cuentas entre FOSECH y FECHAC | <ol style="list-style-type: none"> 5. Homologar el sistema y registros contable apegado a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, con el fin de desarrollar los estados financieros y formatos de Cuenta Pública de manera eficiente y confiable. 6. Realizar la adecuación de la Matriz de Indicadores para Resultados con base en las necesidades del Programa presupuestario, así como, incorporar los elementos básicos de la MML como lo son, fichas técnicas de indicadores, Programa Operativo Anual y focalización de la población. 7. Establecer un mecanismo de control para la ejecución del cobro de adeudo o retraso, que permita precisar la proyección del gasto en el ejercicio. 8. Elaborar de un sistema homologado o formato para el reporte de avance de los indicadores, atribución al desempeño y alcance de metas. 9. Armonizar el sistema de archivos entre FOSECH y FECHAC, derivado a que en el Decreto se establece que la Fundación tiene el resguardo de la información del Fideicomiso. |

Deloitte.