



MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA



Rodrigo de León González



MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMPARTIDA

FECHAC

Rodrigo de León González

Luis Alberto Barrio
Prólogo



Dirección General:
Erika Seyffert Ibarra

Formación y coordinación:
Flor Azucena Holguín Alvarado

Maquetación y diseño:
Arquetypo diseño/Marcela Garza

Revisión/Correctores:
Onis Contexa/ Josué Nevárez Torres y René Antillón Sáenz
FECHAC/Claudia Cecilia Rodríguez Baeza

Fotografía: Antonio García González, Claudia Cecilia Rodríguez Baeza,
Eduardo Gamboa Carbajal, Emilia Andrea Estebané Torres, Erick Alejandro Luna León,
Ever Jiménez Moreno, Fabian Rojas Ponce, Jesús Gustavo Flores Grajeda,
Leopoldo Ávila González, Luis Eduardo Campuzano Gómez, Luis Enrique Barraza Varela,
Manuel Octavio Romero Quintana, Raúl Alberto Ramírez Pérez y archivo de FECHAC.

Impreso y hecho en México.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad, ni parte de este libro pueden reproducirse o transmitirse por ningún tipo de procedimiento electrónico y mecánico, incluido el de fotocopias, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.

ÍNDICE

Prólogo 9

Sobre el autor 13

Introducción 15

2

Chihuahua y su contexto 19

Profundizando acerca del desarrollo económico. 22
Población y empleo. 31
Inseguridad. 35
Salud y educación. 36
Atractivos naturales y sequías. 38
Hacia el futuro. 40

3

La dinámica del espejo: el Fideicomiso y la Fundación 43

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH). 45
Estructura de gobierno. 53
Objetivos del Fideicomiso. 54
La Fundación. 58
Estructura de FECHAC. 59
Una fundación comunitaria de vanguardia. 63
La fórmula del exitoso modelo de responsabilidad compartida. 65
Un camino con dificultades estructurales, pero victorias trascendentes. 71

4

Una visión estratégica y de responsabilidad social 81

Visión y reto estratégico. 83
Misión y visión 2021. 84
Reto Estratégico. 87
Objetivos de desarrollo sostenible (ODS). 90
Filantropía estratégica. 92
Responsabilidad Social Empresarial. 97
El rol de la responsabilidad social en el modelo de cooperación. 101

5

Fortaleza institucional y transparencia 105

Las piedras angulares de la institucionalidad.	108
Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	110
Pasos para la elaboración de proyectos.	113

6

Proyectos que transforman vidas 115

Proyectos por sector	117
Programas propios	120
Educación	124
Salud	132
Desarrollo de capital social	137
Desglose de resultados	151

7

Planeación de la inversión social 157

Inversión focalizada pero de impacto transversal.	157
---	-----

8

FECHAC frente al COVID-19 167

FOSECH y FECHAC en el contexto de la contingencia sanitaria.	171
Juntos somos FECHAC.	173
La mesa estatal de contingencia: Una iniciativa ciudadana.	175
Nuevos enfoques, mismas prioridades.	176

9

Para cada reconocimiento un nuevo reto 181

Pasado y futuro de FECHAC: los retos por venir.	186
Inspirar y trascender.	189
Evolucionar y seguir un paso adelante.	190
Prever y nunca olvidar los riesgos.	194

10

Fuentes de consulta 199

Anexo I	207
ODS a los que contribuye FECHAC	
Anexo II	222
Manuales de operación	

PRÓLOGO

Te doy la bienvenida al mundo FECHAC.

Somos una Fundación fuerte y bien cimentada, trabajo de todos aquellos que nos han antecedido desde su creación hace 25 años. Nacimos con un principio muy claro y único: de ser solidarios y subsidiarios porque nos interesa mejorar equitativamente la calidad de vida de nuestro estado, y no solo la de una región. Por eso, cada uno de nuestros Consejos Locales aporta a construir lo que hoy es la Fundación, lo que somos como FECHAC.

FECHAC es aliado fiel. Somos mucho más que servicio y comunidad. Nuestro enfoque en proyectos de salud, educación y capital social de la mano de chihuahuenses, organizaciones de la sociedad civil y gobiernos, sigue cambiando y mejorando la calidad de vida de las personas. Nuestra inversión en iniciativas sociales es gracias a la generosa contribución de empresarias, empresarios y empleadores del estado de Chihuahua, quienes hacen posible la labor social de FECHAC, la cual es única e irremplazable.

Nuestro origen se remonta a un 22 de septiembre de 1990, cuando una intensa lluvia desapareció colonias enteras en la ciudad de Chihuahua. Nos unimos como empresariado para ayudar a miles de personas que lo perdieron todo en aquel “sábado negro”.

Hemos impulsado miles de programas y proyectos sociales replicables, medibles, y con una transparencia reconocida que transforman comunidades y brindan a las personas en condiciones de vulnerabilidad mejores oportunidades para convertirse en agentes de cambio y protagonistas de su destino.

El 2020 fue una sacudida a cualquier planeación o escenario previsto. Nos enfrentamos a la contingencia mundial por el COVID-19. Inmediatamente

nos activamos, enfocándonos en la salud, trabajando sin descanso, y creando la Mesa de Contingencia Estatal, acompañados en todo momento por expertos. Invertimos en compra de insumos y equipamiento, medicamentos, adquisición de pruebas para el COVID-19 para el Sector Salud, equipos de primera atención y de reactivación social y laboral segura. Fortalecimos la atención médica brindada a las y los chihuahuenses.

Se acompañó además a nuestras organizaciones para que sus proyectos continuaran bajo las nuevas modalidades de confinamiento y sana distancia, asegurándonos de siempre poder atender a adultos mayores, personas con discapacidad y a nuestra niñez y adolescencia.

Nos reinventamos y rejuvenecemos con la firme convicción de seguir sirviendo a nuestra comunidad. Seguimos y seguiremos trabajamos intensamente, siempre anteponiendo a nuestra comunidad chihuahuense y priorizando el bien común. Somos el brazo social del empresariado y servir es nuestra vocación.

Luis Alberto Barrio.
Presidente del Consejo Directivo.
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.



Luis Alberto Barrio, Presidente del Consejo Directivo de FECHAC



SOBRE EL AUTOR

Rodrigo de León González actualmente es profesor del área académica de Entorno Político y Social de IPADE Business School. En su trayectoria profesional ha dirigido dicho departamento académico, el área de Educación Ejecutiva del instituto y ha sido miembro del Consejo de Dirección y el Comité Ejecutivo.

Rodrigo estudió la Licenciatura en Filosofía por parte de la Universidad Panamericana, la Maestría en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad Anáhuac, el Programa de Dirección de Empresas por el IPADE, el Colloquium on Participant-Centered Learning por Harvard Business School y el Doctorado en Negocios por parte de Robinson College, Georgia State University.



INTRODUCCIÓN



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

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

Para empezar, no podemos omitir que esta es una organización que nace del corazón de un sector empresarial muy exitoso y dinámico, en un estado con una de las fronteras más importantes del país y en una de las capitales más paradigmáticas de la historia de México. Una fundación que antes de llegar a conformarse como asociación civil, por medio de la concertación del empresariado chihuahuense, se atrevió a solicitar un nuevo impuesto para apoyar a los sectores más desprotegidos. Una fundación que hoy en día impacta y ayuda a la profesionalización de todas las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de su estado y que es reconocida

nacional e internacionalmente por su modelo de operación, sus programas, profesionalismo y resultados; una institución que posiblemente sea la fundación más exitosa de todo el país.

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

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



FECHAC es una asociación civil autónoma integrada por ciudadanos y empresarios.



En el estado de Chihuahua hay 12,134
localidades rurales y 52 urbanas.

Fuente: INEGI, 2020.

CHIHUAHUA Y SU CONTEXTO

2

El Modelo de Cooperación Intersectorial de FECHAC ha sido analizado en múltiples escuelas de negocios, foros y coloquios; sin embargo, a casi tres décadas de la primera recaudación promovida por el empresariado chihuahuense, no ha sido posible reproducir íntegramente este esquema, a pesar de que ha habido varios intentos en diferentes estados e incluso han surgido organizaciones similares en Sonora, Jalisco, Yucatán, Ciudad de México, Tabasco, Tamaulipas y Guanajuato. La complicada reproducción de este esquema se debe a que presenta simplicidad en la teoría, pero complejidad en la concertación, lo que convierte a la Fundación en un modelo que solo se explica por la conjunción de una gran variedad de elementos que no se han reunido en otras regiones.

Algunos de los elementos diferenciales han sido las características propias de la geografía, demografía y dinámica económico-social distintiva del estado, razón por la que comenzaremos compartiendo, en forma de resumen, algunos datos que permitirán comprender el contexto en el que nació FECHAC, a reserva que a lo largo del capítulo se desglosarán datos detallados en categorías más específicas.

Para empezar, es importante destacar que Chihuahua es el estado más extenso de la República Mexicana con 247,455 km², lo cual representa el 12 % del territorio nacional¹. Geográficamente, tiene una extensión territorial similar a la de la extinta República Federal de Alemania, lo cual ya constituye una complejidad natural respecto a la distribución de la población. En este sentido, la entidad cuenta con 3,741,869 de habitantes, de los cuales el 87 % vive en el sistema urbano.

Chihuahua cuenta con dos ciudades de las quince más pobladas del país:

¹ Secretaría de Relaciones Exteriores, disponible en: www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica
Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/poblacion/distribucion.aspx?tema=me&e=08>

Ciudad Juárez, con una población de 1.4 millones de habitantes, mientras que la ciudad de Chihuahua cuenta con 819,543 de habitantes². A su vez, el menor porcentaje de la población se asienta en urbes más pequeñas, pueblos y comunidades rurales.

Finalmente, como corolario de estos datos introductorios, habría que decir que Chihuahua tiene un importante desarrollo y liderazgo tanto territorial como económico y demográfico que lo sitúa como uno de los estados punteros y más dinámicos de nuestro país. No obstante, es una realidad que también presenta grandes contrastes, y así se puede ver en el Índice de Desarrollo Humano en México 2015, donde, del 2008 al 2010, el estado de Chihuahua bajó del lugar número 15 al 25, mientras que en 2012 subió a la posición 19, develando importantes cambios, a diferencia de otros estados que mantuvieron patrones constantes como se puede apreciar en el siguiente cuadro:



El 87 % de la población de Chihuahua vive en localidades urbanas y 13 % en rurales.
Fuente: INEGI, 2020.

² Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Banco de Indicadores, 2015 disponible en: www.inegi.gob.mx.

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

Entidad federativa	Posición nacional según valor del (IDH)			Cambio en la posición
	2008	2010	2012	(2008-2012)
Aguascalientes	10	8	9	1
Baja California	8	7	8	0
Baja California Sur	2	3	4	-2
Campeche	18	17	15	3
Coahuila	6	5	5	1
Colima	5	6	6	-1
Chiapas	32	32	32	0
Chihuahua	15	25	19	-4
Distrito Federal	1	1	1	0
Durango	21	20	21	0
Guanajuato	26	24	26	0
Guerrero	31	30	31	0
Hidalgo	24	21	24	0
Jalisco	14	13	13	1
Estado de México	16	16	16	0
Michoacán	29	29	29	0
Morelos	13	14	14	-1
Nayarit	17	15	20	-3
Nuevo León	3	2	2	1
Oaxaca	30	31	30	0
Puebla	28	26	27	1
Querétaro	11	11	7	4
Quintana Roo	12	12	12	0
San Luis Potosí	23	23	23	0
Sinaloa	7	9	11	-4
Sonora	4	4	3	1
Tabasco	19	18	17	2
Tamaulipas	9	10	10	-1
Tlaxcala	22	22	22	0
Veracruz	27	28	28	-1
Yucatán	20	19	18	2
Zacatecas	25	27	25	0

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

PROFUNDIZANDO ACERCA DEL DESARROLLO ECONÓMICO

Como se ha mencionado, Chihuahua es un estado calificado a nivel nacional como uno de los más prósperos. Entrando en detalles acerca del análisis económico, este estado cuenta con 12,315 km de grandes carreteras que conectan a la mayoría de las ciudades, 2,654 km en vías férreas, dos aeropuertos internacionales ubicados en Ciudad Juárez y Chihuahua capital, así como numerosas pistas de aterrizaje que se concentran en su mayoría dentro de la Sierra Tarahumara, con manejo de tráfico internacional y nacional que le permite una gran entrada de capital extranjero por turismo.

En cuanto a los servicios energéticos, cuenta con nueve plantas generadoras de energía eléctrica y una red de distribución de combustible mediante gasoductos y poliductos. Entre los principales sectores laborales destacan la industria manufacturera, que representa el 28 % de la ocupación, el sector de servicios con un 25 %, el comercio con un 15 % y las actividades agropecuarias con 10 %³.

La economía del estado se basa en distintos sectores económicos. La

agricultura chihuahuense, por ejemplo, sobresale en la producción de avena, papa y trigo. Entre las cosechas más importantes de riego se encuentran el trigo, algodón, maíz, sorgo, cacahuete, soya, alfalfa, chile verde y avena. Además, Chihuahua es el primer lugar nacional en la producción de nuez y manzana, de la cual se producen más de 30 variedades⁴. La sandía y el melón también representan una parte significativa de la producción.

La producción minera también se considera una fuente importante de recursos, pues Chihuahua contribuye con el 9.90 % del valor total nacional⁵. Durante el periodo de 2010 a 2016, el valor de la producción ascendió de 23 mil millones de pesos a 30 mil millones. En cuanto a los minerales no metálicos, existen importantes zonas distribuidas en el centro-oriente y norte del estado donde se lleva a cabo la explotación de cuarzo, perlita, yeso, arcilla, caliza, caolín, sal, mármol y agregados pétreos; estas han sido impulsadas principalmente por la industria de la construcción, cemento y cerámica. Paralelamente, Chihuahua

³Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, Información laboral: Abril, 2015, disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20Chihuahua.pdf.

⁴INEGI, Indicadores económicos de Chihuahua 2010.

⁵Subsecretaría de Minería (SM), Prontuario, Industria Minero Metalúrgica, 2018, disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/292017/prontuario-2018.pdf>



Chihuahua es uno de los cinco estados que concentran la mayor producción agrícola y el primer exportador de ganado a nivel nacional.



se consolidó como el tercer productor más importante de oro del país, con 13.65 % de la producción total nacional⁶, asimismo colocándose en el tercer y segundo lugar en producción de plata y plomo respectivamente, con 13.88 % y 17.56 % del total nacional.

El desarrollo industrial, por otra parte, está basado en seis agrupamientos que generan más de 300 mil empleos en 406 plantas establecidas en el estado. En este sentido se destaca que la industria manufacturera reporta 8,817 unidades económicas en esta entidad, entre las que se encuentran: plantas para la fabricación de estructuras mecánicas, tanques y calderas; fabricación, reparación o ensamblaje de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos; así como tortillerías, herrerías e imprentas diseminados en diversos barrios y localidades⁷. Por su parte, la industria maquiladora reporta

⁶Secretaría de Economía (SE) y Servicio Geológico Mexicano (SGM), Panorama Minero del estado de Chihuahua, 2017 disponible: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf> Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México. (2021). Cinco estados con cinco estrellas en producción agrícola. Recuperado de: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/cinco-estados-con-cinco-estrellas-en-produccion-agricola> <https://diario.mx/estado/experto-chihuahua-567-mil-603-cabezas-de-bovino-en-pie-a-eu-20210918-1842698.html>



Chihuahua se ha consolidado como el polo de desarrollo más importante de la industria aeroespacial en el país.

un total de 487 plantas, número que representa el 10 % de las que existen en todo México. Con esto, se logra dar empleo a 364,661 chihuahuenses. Esta cifra representa el 14.7 % de todos los empleos que generan las maquiladoras del país⁸.

También se destaca que el turismo de negocios deja una derrama económica aproximada de 10,044

millones de pesos (2016), resultado de los ramos aeroespacial, automotriz, comercial, así como de tecnologías de la información, agroindustria y biotecnología⁹.

Por otra parte, el Producto Interno Bruto (PIB) del estado de Chihuahua ascendió a \$646,710 millones de pesos corrientes (2018)¹⁰, contribuyendo con el 3.1 % del PIB

⁷ INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/default.aspx>

⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, Información laboral: Abril, 2015, disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20Chihuahua.pdf.

⁹ INEGI, Indicadores económicos de Chihuahua 2010

¹⁰ Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico, a través del gobierno de Chihuahua, Prontuario estadístico, Julio 2018, disponible en: <http://www.Chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20julio%202018.pdf>

¹¹ Idem.

¹² INEGI. PIB y Cuentas Nacionales de México. Actividad económica total, 2016, disponible en: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/nl/economia/pib.aspx?tema=me&e=19>

nacional, situándose como la novena economía estatal¹¹. En los primeros lugares se encuentra la Ciudad de México con una contribución nacional del 17.0 %, el estado de México con 8.9%, Nuevo León con 7.3% y Jalisco con 7.1%¹².

En el cuadro 2 se incluye el Producto Interno Bruto (primer trimestre 2018) del estado y su comparativo nacional, con el objetivo de mostrar su distribución por sectores.

Cuadro 2. Producto Interno Bruto 2018 por sectores de actividad
(millones de pesos base, 2013).

Sector	Nacional	Proporción	Chihuahua	Proporción	Participación	l/lugar
Industrias manufactureras	\$ 2 868 082	17 %	\$ 147 701	27 %	5.1 %	8°
Comercio	\$ 3 065 453	18 %	\$ 94 851	18 %	3.1 %	11°
Agropecuario	\$ 564 856	3 %	\$ 32 982	6 %	5.8 %	6°
Construcción	\$ 1 294 645	8 %	\$ 30 822	6 %	2.4 %	16°
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	\$ 249 595	1 %	\$ 11 939	2 %	4.8 %	10°
Minería	\$ 914 464	5 %	\$ 16041	2.7 %	1.0 %	10°
Servicios	\$ 8 239 568	48 %	\$ 206 547	38 %	2.5 %	10°
Total PIB en millones de pesos a precios constantes de 2013	\$ 17 196 664	100 %	\$ 540 883	100 %	3.1 %	11°
Total PIB nominal a pesos corrientes	\$ 21 163 144		\$ 646 710		3.1 %	11°

* Incluye servicios financieros, educativos, inmobiliarios, de apoyo a los negocios, salud, gobierno, transporte e información en medios masivos. P/ cifras estimadas basadas en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAAE) del primer trimestre de 2018.



El estado ocupa la decimosexta posición en el Índice de Competitividad Estatal 2016¹³, bajando tres lugares del publicado en 2014; sin embargo, en algunas categorías se sitúa muy por arriba de la calificación promedio del país. Por ejemplo, Chihuahua es la mejor entidad de México con relación al concepto “Aprovechamiento de las relaciones internacionales”. En la tabla de clasificación de “Gobiernos eficientes y eficaces”, Chihuahua se posiciona en el lugar número 10, y en “Sistema político estable y funcional”, también se encuentra en el lugar número 10¹⁴.

Por otro lado, se destaca que el PIB per cápita del estado de Chihuahua es de \$171,343, el cual incrementó 21 % de 2010 a 2016¹⁵. En este último año, Chihuahua se reportó como el primer lugar a nivel nacional en exportaciones no petroleras, estimadas en 51 mil 444 millones de dólares, las cuales representaron el 14 % del total nacional¹⁶.

Asimismo, el estado se mantiene como una de las cuatro entidades que más Inversión Extranjera Directa (IED) ha recibido en los últimos 12 años. En 2017 acumuló inversiones por \$14,677 millones de dólares, representando 6.7 % del total recibido en México¹⁷. El principal origen de los recursos que provienen del exterior es de Estados Unidos, aunque en la entidad también hay inversiones de muchos otros países¹⁸.

¹³ Instituto Mexicano para la Competitividad, Índice de Competitividad Estatal 2016, 2016, disponible en: <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/>

¹⁴ Instituto Mexicano para la Competitividad, Índice de Competitividad Estatal 2016, 2016, disponible en: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>

¹⁵ Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico, Prontuario Estadístico, Julio 2018, disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20julio%202018.pdf>

¹⁶ Subsecretaría de Minería (SM), Prontuario, Industria Minero-Metalúrgica, 2018, disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/292017/prontuario-2018.pdf>

¹⁷ Secretaría de Economía, Información económica y estatal, 2018, disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/304090/Chihuahua_2018_02.pdf

¹⁸ Alfredo Mena, Mantiene el estado atracción extranjera, en Norte Digital, disponible en: <http://www.nortedigital.mx/article.php?id=16112>

A continuación, se muestra el cuadro de Inversión Extranjera Directa por sector.

Cuadro 3. Inversión Extranjera Directa por sector de actividad en el estado de Chihuahua. Comparativo 2012–2018 (cifras en millones de dólares).

Sectores	2013	2014	2015	2016	2017	IIT 2018
Minería	543	366	254	144	95	127
Construcción	10	-19	4	14	10	7
Industrias manufactureras	1 193	1 379	1 903	1 275	1 014	405
Comercio	32	31	56	37	33	34
Transportes, correos y almacenamiento	357	135	196	405	435	60
Información en medios masivos	115	-164	55	30	20	11
Servicios financieros y de seguros	-12	112	43	24	118	56
Generación de alimentos	1	0	0	0	0	21
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	10	12	6	1	2	0.2
Otros	97	- 6	- 42	28	1	1
Total	2 347	1 847	2 475	1 958	1 728	1 721



En Chihuahua hay 110,498 personas mayores de 3 años de edad que hablan alguna lengua indígena.
Fuente: INEGI, 2020.

POBLACIÓN Y EMPLEO

En la zona noroeste está el actual municipio de Casas Grandes, donde se encuentran las ruinas arqueológicas de Paquimé y en el municipio de Madera existen lugares como Cuarenta Casas. Esta zona arqueológica, distribuida en una superficie de 50 hectáreas, se considera la más importante en el norte del país.

Existen varias hipótesis sobre la identidad de los primeros pobladores de Paquimé. Una de ellas señala que este lugar fue el asiento de los aztecas en su éxodo hacia el sur, sugiriendo que el Valle de Piedras Verdes cercano al poblado de Casas Grandes, es el famoso Valle de Aztlán. El 5 de marzo de 1999 la Unesco declaró a Paquimé patrimonio de la humanidad.

Los pobladores más vulnerables de esta entidad son sus más de 90 mil indígenas, pues la mayoría de ellos son habitantes de pequeñas comunidades en la Sierra Tarahumara, al oeste del estado. Algunos de ellos emigran con sus familias a las ciudades, donde luchan cada día para hacer frente a la problemática urbana. Muchas veces permanecen solo el tiempo suficiente para reunir algunos insumos y después

regresar a su hogar, pero en otros casos se establecen de manera permanente, viviendo hacinados y sin acceso incluso a los servicios elementales.

La población total indígena de Chihuahua es de 456,628 personas, que representa el 13 % de la población total del estado. Estos grupos habitan principalmente en los municipios de Guachochi, Balleza, Bocoyna, Morelos, Carichí, Guadalupe y Calvo, Jiménez, Chihuahua, Urique, Buenaventura y Batopilas¹⁹. Casi el 70 % de la población indígena carece de acceso a servicios de salud y únicamente un 30 a 50 % cuenta con los servicios de vivienda básicos (electricidad, agua y drenaje)²⁰.

De la población indígena con edad mayor a los 5 años, el 80.2 % habla español. Asimismo, el 2.67 % de la población total habla más de una lengua indígena. La lengua que predomina es la tarahumara con 84%, le sigue el tepehuán con 7.3% y el náhuatl con 1.2 %.

En el estado existen 1,078,624 viviendas particulares, de las cuales 89.3 % disponen de agua entubada; 93.5 % cuentan con drenaje y 96.4 % con energía eléctrica²¹.

¹⁹ Consejo para el desarrollo económico del estado de Chihuahua (CODECH), (2018), disponible: <http://codech.org.mx/bombegraficos/>

²⁰ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (cdi), Indicadores y estadísticas 2005, disponible en: www.cdi.gob.mx.

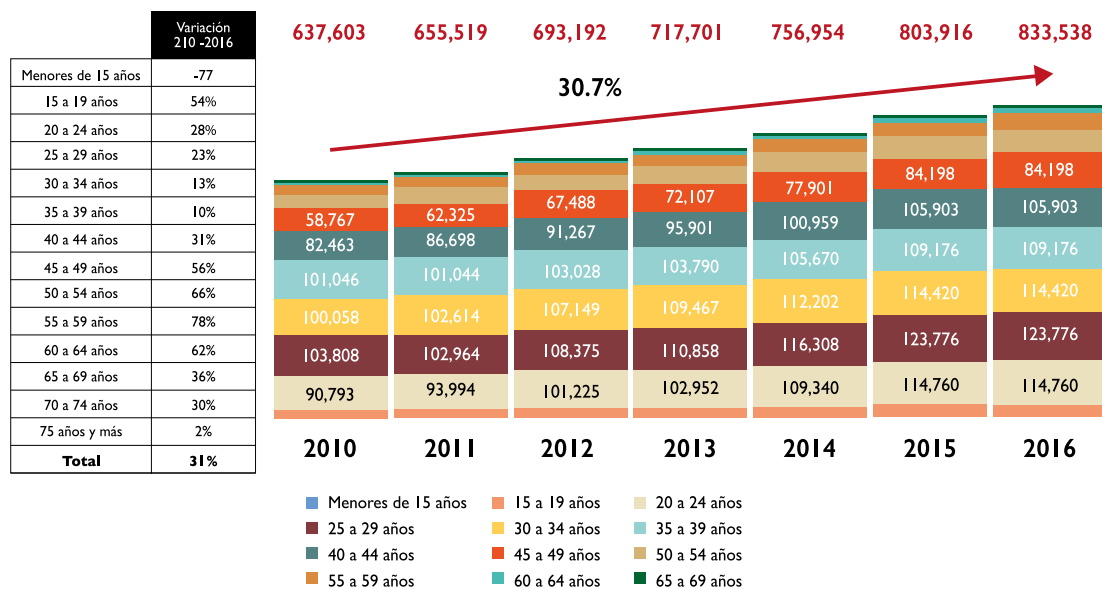
²¹ Consejo para el desarrollo económico del estado de Chihuahua (CODECH), (2018), disponible: <http://codech.org.mx/bombegraficos/> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Panorama sociodemográfico de Chihuahua, 2015-2016, disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082161.pdf

Por otro lado, en el rubro cultural, el 76 % de la población de Chihuahua profesa la religión católica.

En la actualidad, la Población Económicamente Activa (PEA) es de 44.5 % (62.6 % hombres y 37.4 % mujeres) dentro del rango de economía formal e informal. El 76 % es asalariado, el 4 % tiene percepciones salariales,

el 13 % son trabajadores por cuenta propia, el 5 % son empleadores y 2.3 % no reciben pago (trabajos becarios). En este contexto es destacable que, de 2010 a 2016, el empleo registrado en IMSS aumentó un 30.7 %²² como se puede apreciar a continuación:

Figura I. Asegurados en el IMSS en Chihuahua (2010-2016).



Fuente: Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH), Radiografía del empleo empleadores, empleados y salarios: 2018.

²² Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH), Radiografía del empleo empleadores, empleados y salarios, (2017), disponible: <https://drive.google.com/file/d/1994P5OqpxuVlrmYHJlX5uWrxKnEO0Ep/view> Secretaría del Trabajo y Previsión Social (stps) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, Información laboral: Abril, 2015, disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20Chihuahua.pdf

Mujeres que forman parte del grupo de base llamado “La masas unidas” en Ciudad Juárez, impulsado por FECHAC.



Este comportamiento fue similar al del promedio del país, pues a nivel nacional, de 2010 a 2017, el empleo formal en México se incrementó un 31.8 %, pasando de 14.7 millones de empleos formales en 2010 a poco más de 19.4 millones al cierre de 2017²³.

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

²³ Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH), Empleo formal 2017 Análisis del empleo IMSS a nivel nacional, el estado de Chihuahua y sus regiones, (2018), disponible: <https://drive.google.com/file/d/1-cLq-1Qpz-0xi0R1H01ogeFYEYOVfj/view>

INSEGURIDAD

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

De acuerdo con el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, el caso más relevante de la reducción de los homicidios en las 50 ciudades más violentas del país es el de Ciudad Juárez, urbe que durante tres años consecutivos (2008, 2009 y 2010) ocupó el primer lugar mundial en asesinatos, pero que en 2011 pasó a segundo lugar; en 2012 al 19; en 2014 obtuvo la posición número 13²⁴ y,

finalmente en 2017 se posicionó en el lugar 20²⁵.

Por otra parte, a nivel estado se registró una leve tendencia a la baja en los homicidios dolosos. En 2017, Chihuahua fue el quinto estado con mayor número de homicidios dolosos, con un incremento de 4.35 %, solo por debajo de Guerrero, Colima, Baja California Sur y Sinaloa. Sin embargo, el incremento nacional fue de 11.9 %²⁶.

De este modo, se reitera que los avances en seguridad fueron posibles gracias a la colaboración de los tres niveles de gobierno, así como a la participación de la sociedad, que impactó de manera positiva en una gran variedad de sectores. Sin embargo, aún hay mucho por hacer. Se considera que se trata de una faceta primordialmente vinculada con las características geoeconómicas que, como se dice coloquialmente, colocan al estado simultáneamente “cerca de Dios y del Diablo”, y que indudablemente es otro elemento muy particular de Chihuahua.

²⁴ La violencia en los municipios y en las entidades federativas de México (2014), Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/summary/5-prensa/205-la-violencia-en-los-municipios-y-en-las-entidades-federativas-de-mexico-2014>.

²⁵ Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C., Las 50 ciudades más violentas del Mundo 2017, disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/download/6-prensa/242-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo-2017-metodologia>

²⁶ Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH), Reporte de la seguridad y justicia, (2017), disponible: <https://drive.google.com/file/d/1OY0nu-TEVtR6LE3sofWtIpuNkKKBEhB1/view>

SALUD Y EDUCACIÓN

En el tercer trimestre del 2016 se registró que la población que cuenta con derecho a los servicios de salud ascendió a 2,666,749, lo que representó el 70 % de la población total.²⁷

Casi paralelamente, en el tercer trimestre de 2015 se registraron 5,660 médicos en contacto directo con pacientes (médicos generales, pasantes de medicina, especialistas, odontólogos, entre otros), lo que equivale a 1.5 médicos por cada 1,000 habitantes.²⁸

Con respecto al rubro de la educación, se encontró que el 54.1 % de la población mayor de 15 años ha completado su educación básica, el 3.6 % es analfabeta, y al menos 18.8 % estudia algún grado de educación superior.²⁹ De igual manera, la organización social Mexicanos Primero realizó el *ranking* Índice de Cumplimiento de la Responsabilidad Educativa 2018 (ICRE), en el cual el estado de Chihuahua pasó de la posición número 12 en 2016 a la 10 en 2018³⁰.

En infraestructura y capital humano, en el estado existen un total de 6,661 escuelas, así como 39,684 profesores y 164 bibliotecas públicas³¹. Además, como parte del programa de obra del Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa (ICHIFE), se encuentran en ejecución 439 contratos de obra en escuelas, de los cuales 386 son de nivel básico, 27 de nivel medio superior y 26 de nivel superior, con una inversión superior a los 820 millones de pesos, siendo beneficiados 141,828 alumnos en todo el estado de Chihuahua³².

²⁷ Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH), Salud: derecho humano para el desarrollo, (2018), disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1CvDbo2GRs8mMb4kxYlSijUwmZm0R9rLE/view>

²⁸ Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico, Prontuario Estadístico, Julio 2018, disponible en: <http://www.Chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20julio%202018.pdf>

²⁹ Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico, a través del Gobierno de Chihuahua, Prontuario estadístico, Julio 2018, disponible en: <http://www.Chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20julio%202018.pdf>

³⁰ Mexicanos Primero, Índice de Cumplimiento de la Responsabilidad Educativa, 2016, disponible en: http://mexicanosprimero.org/images/icre/ICRE_2016_E-Book.pdf

³¹ Idem

³² Instituto Chihuahuense de la Infraestructura Física Educativa, Obras en proceso de construcción en el estado, 2018, disponible en: <http://www.Chihuahua.gob.mx/contenidos/obras-en-proceso-de-construccion-en-el-estado>



De 2008 a 2018, la población con rezago educativo en el estado tuvo una disminución de 3.5 puntos porcentuales. Fuente: CONEVAL, 2020.

ATRATIVOS NATURALES Y SEQUÍAS

Chihuahua cuenta con varias ciudades y un gran número de pequeños pueblos con una gran variedad de atractivos turísticos. Existen riquezas naturales y sitios de esparcimiento de todo tipo, desde la vegetación boscosa de altura, pasando por templadas praderas y extremosos desiertos, hasta la flora del clima cálido tropical de sus barrancas. También hay múltiples lugares que visitar y disfrutar para todo tipo de gustos, e incluso siempre podemos encontrar servicios turísticos de alta calidad cerca de estas maravillas.

Entre las bellezas naturales a visitar en Chihuahua se encuentran las famosas Barrancas del Cobre, un grupo de cañones que consisten en seis distintivos localizados en la Sierra Tarahumara al suroeste del estado, más extenso y profundo que el Gran Cañón de Colorado en los Estados Unidos. Este lugar es el hogar tradicional de los tarahumaras (rarámuris) y debe su nombre a una cañada famosa de minas de cobre, pertenecientes a las muchas que existen a lo largo de sus 600 kilómetros.

Esta región es atravesada por la ruta del tren de Chihuahua al Pacífico, famosamente conocido como El Chepe. En el tramo Divisadero–Los Mochis, el tren se interna en la montaña para atravesar la agreste geografía, pasa junto a precipitosos acantilados, cruza túneles cortos y

largos, y puentes que libran caudalosos ríos. Este, además de ser un importante sistema de transporte, es también un gran atractivo turístico.

Entre las barrancas más importantes se encuentran: Urique, la más profunda de México (1,879 metros); La Sinforosa, por cuyas laderas caen las cascadas Rosalinda y San Ignacio; Batopilas, donde viven algunas de las comunidades tarahumaras más tradicionales; Candameña, donde se encuentran Piedra Volada y Basaseachi, las dos cascadas más altas de México; la peña El Gigante, una roca de 885 metros de altura; Huapoca, que alberga sitios arqueológicos de la cultura Paquimé; y Chínipas, una de las menos conocidas, en cuyo fondo se asienta la misión más antigua de la Sierra Tarahumara.

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

La sequía más aguda que sufrió el territorio nacional inició en el 2010 y, dada su persistencia, sus repercusiones han sido incrementales y se han traducido en desastres naturales y sociales. La entidad más afectada ha

sido Chihuahua. Los primeros signos se dieron con la pérdida de 100 mil hectáreas de cultivos y la muerte de ganado (alrededor de 200 mil vacas). Se estima que 500 mil personas fueron afectadas por la sequía, de las cuales 125 mil son indígenas.

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



Los tarahumaras, tepehuanes, pimas, guarojios y mestizos habitan en la parte de la Sierra Madre Occidental que atraviesa el estado de Chihuahua.

En 2020, el municipio serrano de Batopilas ocupó el primer lugar en rezago social a nivel nacional según el CONEVAL.



HACIA EL FUTURO

Todo parece indicar que Chihuahua seguirá siendo una de las entidades con mayor productividad en México, donde la inseguridad no frenará la entrada de nuevo capital. Chihuahua es un estado fuerte con amplias ventajas estructurales que lo convierten en un lugar con miles de oportunidades, donde la maquila de exportación aporta mayor valor agregado a su PIB, y también tiene la segunda posición en materia de mayores ingresos por turismo como proporción del mismo³³.

Tal vez las condiciones difíciles hayan hecho a la sociedad chihuahuense una sociedad abierta, innovadora y líder en proyectos de asociación

estratégica entre los sectores empresarial, social y gubernamental, pues con sus maquiladoras y su dinámico sector privado, este es uno de los estados más pujantes del país. Los chihuahuenses han sabido aprovechar las oportunidades y dejar atrás el estigma de la violencia, mostrando al mundo sus capacidades y su competitividad.

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



Funcionarios, organizaciones civiles y empresariado trabajando unidos por su comunidad.

³³ <https://expansion.mx/economia/2010/02/07/chihuahua-una-economia-competitiva>

ESTE LEGADO ES EL ESFUERZO
DE GENERACIONES DE
CHIHUAHUENSES QUE HAN
SUPERADO DIVERSAS CRISIS
CON UN GRAN ACUERDO
INTERSECTORIAL, CUYO
RESULTADO SE VE REFLEJADO EN
ORGANIZACIONES EXITOSAS, PERO
ESPECIALMENTE EN UNA, A LA QUE
SE DEDICA ESTE LIBRO.



Una iniciativa única
que nace por el bien
de quienes más lo
necesitan.

LA DINÁMICA DEL ESPEJO: EL FIDEICOMISO Y LA FUNDACIÓN

3

Como se mencionó anteriormente, FECHAC es resultado de una pluralidad de factores que convergieron en el momento preciso. No obstante, el punto de inflexión que motivó la primera concertación fue un evento natural: una tromba en la capital del estado que en 1990 destruyó y afectó gran cantidad de casas, escuelas y clínicas, colocando a un sector de la sociedad chihuahuense en un estado de imperiosa necesidad de auxilio. Esto puede resultar paradójico, ya que terminamos el capítulo anterior enfatizando los daños que han causado las sequías de los últimos tiempos, pero es solo la muestra de una realidad llena de contrastes que conviven en el estado de Chihuahua.

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

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

En ese contexto, los empresarios encontraron que el único actor que poseía la capacidad recaudatoria para lograr la suma de todas las empresas era el Gobierno del Estado, que por medio de la Secretaría de Finanzas (hoy Secretaría de Hacienda) podría coleccionar los recursos. El dinero tendría que ingresar como una recaudación extraordinaria en la Ley de Ingresos, pues si se dejaba como

aportación voluntaria no se podría lograr el objetivo de incorporar a todas las empresas a la iniciativa. Es así como el empresariado, en una acción insólita en este país, le solicita al Gobierno del Estado que se cobre una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos del Impuesto Sobre Nóminas (ISN). Esta petición estuvo respaldada por las 24 cámaras empresariales de Chihuahua (hoy 52) que representaban a todas las empresas del estado.

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



FIDEICOMISO FONDO SOCIAL DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE (FOSECH)

El Gobierno del Estado y el Congreso local habían respaldado la contribución extraordinaria de 10 % sobre el gravamen al Impuesto Sobre Nóminas en 1991, pero hacia finales de 1993, después de percatarse de la efectividad del proyecto y tras ver el impacto de la sequía en el estado, el levantamiento armado en Chiapas y la falta de recursos en general, la iniciativa empresarial busca un nuevo decreto que sería aprobado por el Congreso del Estado en 1994, creando así un fideicomiso denominado Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, el cual estaría vigente por un periodo de seis años (hasta 2000).

Figura 2. Logotipo de “Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense”.



Fuente: FOSECH

La principal clave de éxito del proyecto social reside en el modelo recaudatorio, pues la gran mayoría de los ingresos de la Fundación provienen del porcentaje adicional aplicado al Impuesto Sobre Nóminas que pagan los empresarios chihuahuenses y que, aunque en la actualidad ya no representa el 100 % de los ingresos, aún significa la mayoría de los recursos de la Fundación.

Adicionalmente, FECHAC crea alianzas con gobiernos, organizaciones civiles, otras fundaciones nacionales e internacionales, así como con múltiples

empresas, para sumar esfuerzos, recursos y talento con el objetivo de apoyar proyectos sociales en el estado de Chihuahua. En el periodo del 2006 al 2020, estas alianzas representaron más de 420 millones de pesos.

Durante el año 2020 se contó con el compromiso de 130 empresarios consejeros que aportaron su tiempo y talento a través de 12,990 horas de trabajo voluntario, demostrando su compromiso con la creación de mejores oportunidades para los chihuahuenses. A la vez, únicamente un 6.43 % de los ingresos totales de la Fundación fue destinado a gastos de administración y operación.

Este modelo de recaudación contribuye al éxito debido a que fomenta un sentimiento de responsabilidad. Samuel Kalisch, presidente fundador de la Fundación, comenta que, por las mismas raíces del sistema, los empresarios le han dado un valor o sentimiento de pertenencia y trascendencia: ¿Qué pasaría si todo el dinero que recibe FECHAC proviniera solo de dos o tres fuentes? Probablemente no tendría el mismo impacto social y su modelo sería muy similar al de otras instituciones.

Además, esta contribución extraordinaria, que no es propiamente un impuesto, es entendida de

una manera similar, facilitando la comprensión del sistema recaudatorio a quienes no son especialistas en terminología legal, lo cual es muy positivo para poder comunicar el modelo a todas las personas.

El Fideicomiso es un ente legal independiente a la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C., la cual se formaría posteriormente para constituirse como el canal por medio del cual los empresarios contribuyentes del Impuesto Sobre Nóminas hacen llegar su contribución extraordinaria a la comunidad. El capital correspondiente al gravamen adicional se recibe a través del Gobierno del Estado por medio de la Secretaría de Hacienda, la cual lo recauda y deposita mensualmente en el Fideicomiso, cuyo Comité Técnico, a su vez, lo aporta a los proyectos sociales de las organizaciones civiles e instituciones públicas que aprueba, haciéndoles llegar el recurso a través de la Fundación como organismo privado designado por el Comité Técnico del Fideicomiso y así apoyar la realización de las actividades operativas y administrativas que conduzcan al cumplimiento de los fines para los cuales fue creado. Una simulación del proceso de recaudación se puede apreciar gráficamente en la figura 3.

Figura 3. Proceso de recaudación de recursos y destino para la comunidad.

Trabajamos bajo un Modelo de Responsabilidad Social Compartida



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

En otras palabras, un fideicomiso es un instrumento legal que permite la transmisión de uno o más bienes, cantidades de dinero o derechos presentes o futuros, a una persona natural o jurídica llamada fiduciario para que sean administrados o

invertidos de acuerdo con un contrato, a favor del propio fideicomitente o de un tercero llamado beneficiario.

El Fideicomiso no cuenta con una estructura o medios de carácter operativo, por lo que la participación de FECHAC es clave para el logro de sus objetivos. Su relación se establece por medio de un convenio de colaboración celebrado entre la Fundación, el fiduciario y el Comité Técnico del Fideicomiso para que la asociación civil administre los recursos aprobados por el Comité Técnico y dé seguimiento al avance y logro de las metas trazadas en los proyectos de las organizaciones civiles e instituciones públicas.

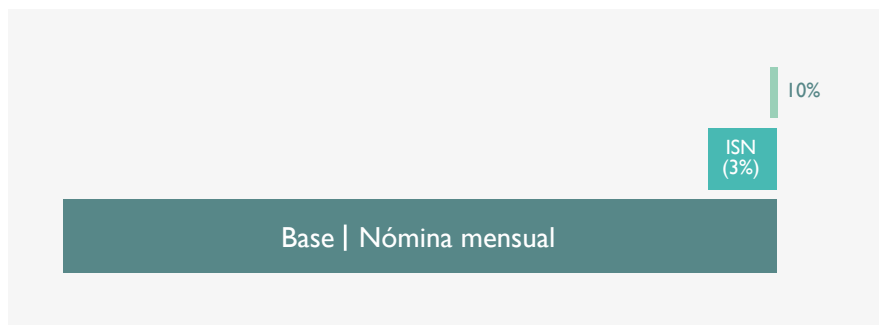


En otras palabras, la participación relevante de la Fundación en su colaboración con el Fideicomiso deviene de que esta pone al servicio del mismo toda su experiencia, infraestructura, capacidad técnica, humana y organizacional para recibir de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos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

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

A continuación se presenta una muestra de la forma en la que se calcula la contribución extraordinaria.

Figura 4. Cálculo de la contribución extraordinaria adicional al ISN.



El decreto no es permanente; los empresarios chihuahuenses han logrado su renovación en cinco ocasiones desde el año 2000. En las primeras dos, la vigencia se extendió por tres años, en la tercera por seis, en la cuarta por diez y en la última por quince años. Cada una de las renovaciones se publicó como decreto en el Periódico Oficial del estado de Chihuahua, siendo el Decreto 10/11/2021 el último.

Esta dinámica fomentó la participación ya que, gracias a su naturaleza temporal, con cada renovación del decreto se busca recordar a los hoy más de 45 mil empresarios y empleadores el impacto de su aportación, pues dado que es una contribución que comenzó hace aproximadamente 30 años, muchos empresarios ya no son conscientes de su razón de ser y de lo que impacta en la sociedad chihuahuense.

Ciertamente, el número de empleadores ha variado significativamente, lo que supone un impacto a las aportaciones del Fideicomiso, aunque no necesariamente de modo proporcional. Por ejemplo, para el 2008 había 38 mil empleadores en el estado, y la contribución para el Fideicomiso era de \$118,147,259; para el año 2010, como resultado de la crisis económica global y la inseguridad local, este número disminuyó a 29 mil empleadores con una aportación de \$108,674,049, mostrando que afortunadamente el impacto fue menor de lo esperado. Al cierre de 2020, se registró un total de más de 45 mil empresarias, empresarios y empleadores que aportaron 397 millones de pesos. En el cuadro número 4 se describen los decretos renovados hasta la fecha.

Cuadro 4. Vigencia de los decretos establecidos entre FOSECH y el empresariado chihuahuense

Tipo	Publicación en el periódico oficial	Vigencia		
Decreto original	30 de abril de 1994	1 de mayo de 1994	31 de diciembre de 2000	6 años
Primera renovación	23 de diciembre de 2000	31 de diciembre de 2000	31 de diciembre de 2003	3 años
Segunda renovación	24 de diciembre de 2003	31 de diciembre de 2003	31 de diciembre de 2006	3 años
Tercera renovación	27 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2012	6 años
Cuarta renovación	30 de enero de 2013	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2022	10 años
Quinta renovación	12 de mayo de 2021	13 de mayo de 2021	31 de diciembre 2036	15 años

Fuente: FOSECH



FSECH
FIDECOMISO FONDO SOCIAL DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE



Comité Técnico del
Fideicomiso Fondo
Social del Empresariado
Chihuahuense

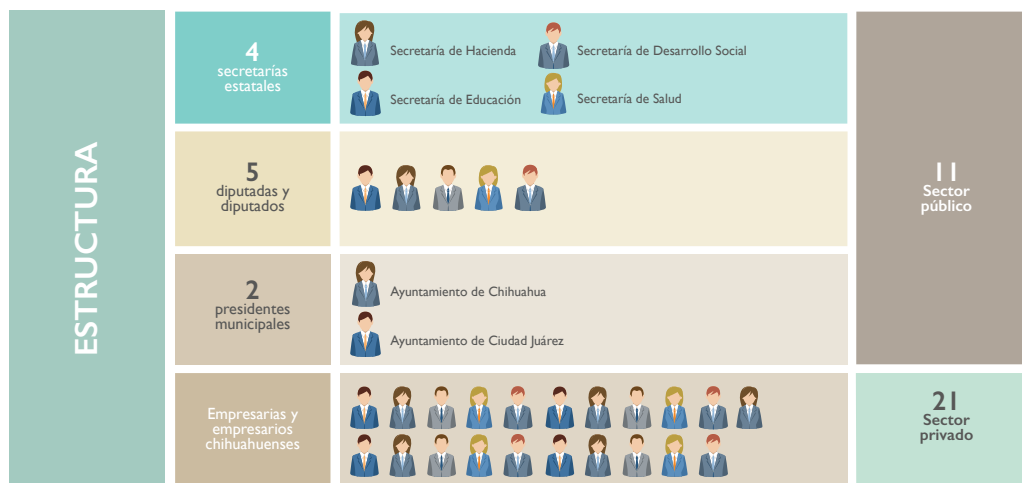
ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Una de las principales razones por las que se propuso utilizar la figura legal de fideicomiso sería la posibilidad de tener un comité técnico conformado por una mayoría de empresarios, de tal modo que el importe recaudado gracias a la petición de aportar voluntariamente una contribución adicional al Impuesto Sobre Nóminas quedara en responsabilidad del sector empresarial, en colaboración con el Gobierno del Estado. Así, la caja recaudatoria de la Secretaría de Hacienda estatal reuniría los recursos como nadie más podría hacerlo, pero sería el empresariado quien tendría mayoría en el órgano de gobierno del Fideicomiso y, por tanto, decidiría el destino de los recursos, respetando las normas de dicha figura legal.

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

Actualmente, el Comité Técnico del Fideicomiso está constituido por 32 miembros: cuatro integrantes del Gobierno del Estado (los titulares de las Secretarías de Educación, Salud, Desarrollo Social y Hacienda), cinco diputados designados por la legislatura local; dos presidentes municipales propuestos por el Congreso del Estado y 21 miembros del sector empresarial del estado. Además, cuenta con el apoyo de un secretario técnico designado por los integrantes del comité.

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



Fuente: FOSECH

OBJETIVOS DEL FIDEICOMISO

De acuerdo con las condiciones establecidas por el Decreto 1011/2021 I.P.O, las recaudaciones aportadas de forma voluntaria por el empresariado chihuahuense, a través del pago de una contribución extraordinaria de sobretasa al Impuesto Sobre Nóminas, deben ser depositadas en el Fideicomiso F/47611-9 (Fondo Social del Empresariado Chihuahuense) que, conforme a lo señalado por el decreto, actualmente tiene los siguientes objetivos:

1. Contribuir al desarrollo social y humano de los chihuahuenses mediante programas, acciones, planes y proyectos que coadyuven a fortalecer sus capacidades y resolver sus carencias y problemas.



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



Proyecto social de atención a personas con discapacidad en Nuevo Casas Grandes.

Estos objetivos son la guía que históricamente ha marcado las acciones del empresariado, pero faltaba una institución que permitiera construir una estructura operativa basada en equipos de trabajo que pudieran aumentar el impacto social que ya se estaba logrando desde el Comité Técnico del Fideicomiso. Una fundación sería la institución idónea para administrar y dar seguimiento a la aplicación de los recursos por parte de organizaciones e instituciones públicas apoyadas por FOSECH, así como para generar otros ingresos; además de que funcionaría como espejo del Fideicomiso.



FOSECH es un fideicomiso con enfoque social que impulsa el desarrollo y las capacidades de grupos vulnerables.

LA FUNDACIÓN

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

FECHAC es un vehículo que utilizan empresarias, empresarios y empleadores del estado de Chihuahua para hacer llegar su apoyo a la comunidad. Es una organización, independiente y autónoma, apartidista y sin fines de lucro dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad en materia de educación básica integral, salud preventiva y desarrollo de capital social, con el propósito de elevar la calidad de vida de los chihuahuenses, promoviendo la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones.



FECHAC:
Una Fundación
fuerte liderada
por empresarias
y empresarios
del estado.

Talento humano experto que atiende al estado más grande del país.



ESTRUCTURA DE FECHAC

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

En este caso, a diferencia del Fideicomiso, no hay representantes del estado y su existencia no depende de un decreto. El órgano de gobierno de la Fundación se basa en la figura de un Consejo Directivo, integrado por 21 empresarios y un presidente.

Contando a quienes integran al Consejo Directivo, en la Fundación participan alrededor de 130 empresarios que colaboran como consejeros y, como se ha mencionado, dedican a esta labor más de 12,990 horas de trabajo voluntario al año. Estos consejeros son propuestos por los organismos empresariales de cada una de las ciudades principales en el estado, donde se integran consejos locales en los que participa un promedio de entre 12 y 22 empleadores. Cada consejo local

selecciona a dos de sus integrantes para que los represente tanto en el Consejo Directivo Estatal de FECHAC como en el Comité Técnico del Fideicomiso.

La organización está conformada por ciudadanos que se distinguen por sus actividades empresariales. A forma de resumen, los órganos de gobierno se detallan a continuación:

- **Asamblea General de Asociados:** Suprema autoridad de la asociación y representante pleno de todos sus miembros.
- **Consejo Directivo:** Integrado por comités especiales, al que la Asamblea General de Asociados le confiere la dirección de la Fundación y administración de sus bienes.
- **Consejos locales:** A quienes el Consejo Directivo faculta para desempeñar ciertas funciones específicas.

Adicionalmente, para atender con eficiencia las necesidades más sentidas de las diferentes comunidades del estado, FECHAC cuenta con una plantilla de 80 colaboradores de tiempo completo que se encuentran distribuidos en nueve ciudades de la entidad. También tienen una oficina central que da soporte y coordina los esfuerzos estatales.

El personal operativo trabaja bajo la dirección de 130 consejeros, representados por su Consejo Directivo, todos ellos empresarios seleccionados en colaboración con las asociaciones empresariales de la ciudad respectiva,

quienes aportan voluntariamente su talento y experiencia para la evaluación de proyectos. Además, como se comentó previamente, cada región se encuentra representada en el máximo órgano de gobierno de la institución, el Consejo Directivo Estatal, que valida las propuestas y proyectos para su ejecución. El Consejo Directivo está conformado por:

- Un presidente.
- Dos representantes empresariales de cada una de las diez principales regiones del estado.
- Un director general estatal, aunque por su carácter operativo no vota en las decisiones de este.

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

En las diez principales regiones, el volumen de solicitudes da pie a la existencia de oficinas operativas. En cada una de estas ciudades existe un consejo local que se integra con un número que va entre 12 y 22 empresarios, quienes reciben las propuestas para los proyectos en su región, realizan visitas y evalúan cada solicitud.

Sesión del Consejo Local de Cuauhtémoc con participación del Presidente del Consejo Directivo y la Directora General de la Fundación

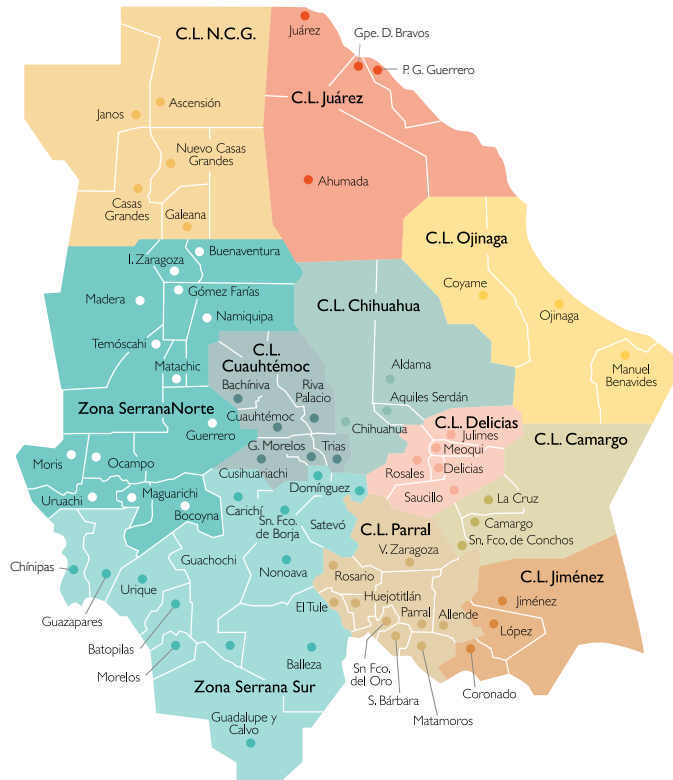


En un inicio, los consejeros locales fueron principalmente los presidentes de los distintos organismos empresariales de Chihuahua. Con el tiempo, fueron reemplazados en las presidencias de dichos organismos; sin embargo, permanecieron en los consejos locales de la Fundación hasta cumplir su ciclo como consejeros de FECHAC.

La participación de los empresarios de todo el estado es muy importante para la organización, por lo que cada una de las principales ciudades está representada por dos consejeros en el Consejo Directivo Estatal, cuya máxima duración en el cargo es de seis años.

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

Figura 6. Distribución de regiones para la atención de los consejos locales.



Fuente: FECHAC

Camargo	Chihuahua	Cuahtémoc	Delicias	Jiménez	Juárez
<ol style="list-style-type: none"> 1. Camargo 2. La Cruz 3. San Fco. de Conchos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aldama 2. Aquiles Serdán 3. Chihuahua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuahtémoc 2. Bachíniva 3. Cusiuhuiachi 4. G. Morelos 5. Riva Palacio 6. Trias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delicias 2. Julimes 3. Meoqui 4. Rosales 5. Saucillo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coronado 2. Jiménez 3. López 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahumada 2. Gpe. D. Bravos 3. Juárez 4. P.G. Guerrero
Nvo. Casas Grandes	Ojinaga	Parral	Zona Serrana		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascensión 2. Buenaventura 3. Casas Grandes 4. Galeana 5. Janos 6. N.C.G. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coyame 2. Manuel Benavides 3. Ojinaga 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Allende 2. El Tule 3. Huejotitlán 4. Matamoros 5. Parral 6. Rosario 7. San Fco. del Oro 8. Santa Bárbara 9. Valle de Zaragoza 	Norte	Sur	
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Bocoyna 2. Gómez Farías 3. Guerrero 4. Ignacio Zaragoza 5. Madera 6. Maguarichi 7. Matachí 8. Moris 9. Namiquipa 10. Ocampo 11. Temósachi 12. Uruachi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Balleza 2. Batopilas 3. Belisario Domínguez 4. Carichí 5. Chínipas 6. Guachochi 7. Guadalupe y Calvo 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Guazapares 9. Morelos 10. Nonoava 11. San Fco. de Borja 12. Satevó 13. Urique

UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA DE VANGUARDIA

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

Esta fundación comunitaria promueve la corresponsabilidad ciudadana, solidaria y subsidiaria en la solución de los problemas sociales de la localidad y llama a los donantes o inversionistas sociales a sumarse a través de las donaciones que realizan, además de que ofrece información, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión social canalizando profesional y eficientemente los recursos necesarios para el desarrollo local y vincula actores, sectores e iniciativas, creando así sinergias en beneficio de la comunidad. Con el tiempo, FECHAC prácticamente ha dejado de operar proyectos, de modo que se concentra en apoyar a otras organizaciones que ejecutan los proyectos de manera directa.

FECHAC:
Una Fundación
que incuba
e impulsa
proyectos
innovadores y
de impacto





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

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

Para ello, la Fundación busca constantemente alianzas estratégicas con gobiernos, empresas, agencias nacionales e internacionales, y otras fundaciones e instituciones para contribuir y fortalecer su labor y, de manera sistemática, realiza investigaciones para determinar los mejores modelos de intervención social e incuba proyectos sociales que luego son operados autónomamente fuera de la Fundación. Las organizaciones de la sociedad civil son consideradas socias de FECHAC, pues son coadyuvantes en su labor.

LA FÓRMULA DEL EXITOSO MODELO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

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

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

Otro elemento fundamental han sido los liderazgos que dirigieron la iniciativa social en sus distintas etapas. Para comenzar, es inevitable mencionar el liderazgo de quienes comenzaron el

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

Posteriormente, cada uno en su tiempo, tanto Pablo Cuarón como Eduardo Touché, Héctor Jurado y Luis Alberto Barrio continuarían el liderazgo del proyecto ya materializado en FECHAC, sacando adelante los procesos de renovación del decreto, así como los procesos de institucionalización y consolidación de la Fundación. Por supuesto, no podríamos dejar de mencionar la labor

del cuerpo directivo y operativo de la Fundación, encabezado durante dos décadas por Adrián Aguirre y actualmente por Erika Seyffert, quienes junto con los cinco presidentes que ha tenido FECHAC han logrado un caso de éxito que no solo cruza fronteras, sino que impacta positivamente miles de vidas.

Los liderazgos fueron diversos y no solo por parte de los líderes formales de la iniciativa. Por ejemplo, cuando la iniciativa apenas se estaba gestando, en una reunión llevada a cabo en Ciudad Juárez, cada empresario tomó la palabra: para algunos la argumentación era negativa pues consideraban que el proyecto buscaba un fin que “era un trabajo del gobierno”, pero cuando llegó la palabra a uno de los comerciantes más importantes de la ciudad, este argumentó: Es el proyecto más extraordinario que he escuchado en mi vida para hacer algo para la sociedad y, de granito en granito se puede ayudar. Como efecto dominó, para la segunda ronda se logró el consenso. Una influencia fuerte cambió el rumbo y lograr el consenso de todos los empresarios fue todo un reto, comentó Pablo Cuarón.

También es necesario mencionar que la participación de los consejeros ha sido insustituible. Para explicar este modelo, es necesario entender que parte del éxito es el dinero recaudado, pero la otra parte fundamental es el capital humano a cargo de la selección, dirección, ejecución y seguimiento a los proyectos.

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

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

Figura 7. Modelo de Responsabilidad Social Compartida de FECHAC.



Fuente: FECHAC

La Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. ha logrado la cooperación, ayuda subsidiaria y capacidad de convocatoria gracias a la concientización de que es necesario trabajar en conjunto por un mismo fin: el bien común. Además, los colaboradores son personas con “la camiseta puesta”, siempre con voluntad de trabajar por el área social, con gran espíritu de servicio.

Como resultado del modelo, las obras y ayuda social lograron un efecto multiplicador de al menos 3 a 1, pues se ha vuelto común que los proyectos apoyados por FECHAC consigan naturalmente apoyos del gobierno

estatal, municipal y federal, así como de otras empresas u organizaciones nacionales y extranjeras. Con esto, se destaca que con cada peso que la Fundación invierte en un proyecto, este puede conseguir dos o más de otras instancias.

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



Visita de FECHAC al centro de terapia para personas con discapacidad de la organización "La Gaviota" en Nuevo Casas Grandes.



UN CAMINO CON DIFICULTADES ESTRUCTURALES, PERO VICTORIAS TRASCENDENTES

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

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

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

Con base en los resultados obtenidos mediante un esquema de responsabilidad compartida, gobierno y legisladores renovaron el decreto por segunda ocasión, permitiendo a la Fundación entrar en una etapa de consolidación y trascendencia.

Sin embargo, la renovación no fue sencilla, pues el 18 de diciembre de 2003, el decreto erogado establecía que el órgano de gobierno del Fideicomiso, antes conformado por 19 empresarios y cuatro funcionarios públicos, debía reestructurarse en un órgano formado por nueve empresarios y nueve funcionarios públicos, de entre los cuales se designaría un secretario técnico (lo cual no

1. Proyecto "Protégeme" que brinda a niñas y niños de Cuauhtémoc herramientas de autoprotección para mantener su integridad física, emocional y social.
2. Construcción de la segunda etapa del asilo Misión del Sagrado Corazón de Jesús para adultos mayores en Delicias.
3. Modelo Integral de Desarrollo Social creado por FECHAC que une a la comunidad en diálogo para mejorar en conjunto su calidad de vida.
4. Comedor del Modelo "Ampliando el Desarrollo de la Niñez" (ADN) para un desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes.





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

Al día siguiente del decreto, mediante una rueda de prensa, los agremiados y asociados de los diversos organismos empresariales pidieron al Congreso del Estado que se respetara de manera íntegra la iniciativa que había presentado el gobernador del estado, a la vez que se le solicitaba a este último apoyo para que mediante sus facultades impidiera de forma inmediata que los diputados de la LX Legislatura modificaran la iniciativa presentada por el propio ejecutivo.

Las diversas agrupaciones empresariales de las ciudades de Chihuahua y Ciudad Juárez publicaron desplegados en los periódicos más importantes, expresando el descontento del sector y solicitando al Congreso y al gobernador que no se modificara la estructura del órgano de gobierno del Fideicomiso. Diversos líderes empresariales incluso se manifestaron pacíficamente a las afueras del Palacio de Gobierno.

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

iniciaron las acciones correspondientes para lograr la reforma del artículo que modificaba el órgano de gobierno del Fideicomiso.

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

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

Así, el nuevo acuerdo planteado se estableció con base en un esquema en el que el gremio empresarial continuaría teniendo mayoría en el Órgano de Gobierno del Fideicomiso, así como la revisión y corrección de otros documentos; por ejemplo, en el que se estipulaba que FECHAC sería la asociación civil que operaría los recursos del Fideicomiso. De este modo, para el 12 de febrero, el ejecutivo envió al Congreso local la

iniciativa de reforma (consensuada entre representantes del ejecutivo, legislativo y sector empresarial).

Finalmente, el 24 de febrero de 2004 se aprobó por unanimidad un nuevo decreto en el que se establecían algunas especificaciones que protegían jurídicamente al Fideicomiso y que establecían una estructura de comité técnico aceptado por todos.

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

Sin embargo, no faltaron las complicaciones y los cuestionamientos que tuvieron lugar meses anteriores a la fecha de la renovación, en las que



Proyectos de cosecha,
tratamiento y traslado
de agua potable para
consumo y huertos
familiares en la sierra.

se exponían dudas sobre la transparencia de las actividades y el quehacer de la Fundación.

En palabras de Touché, presidente a quien le correspondió la cuarta negociación del decreto, FECHAC es una organización reconocida como una Fundación transparente y una de las más confiables en su trabajar. Las dudas eran sobre el funcionamiento de la Fundación: ¿cómo es que se obtienen los fondos?, ¿quiénes los usan?, ¿cómo se distribuyen?, entre otras.

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



Entrega de vehículo de rescate a la Cruz Roja para impulsar la atención de emergencias en los municipios de Ojinaga, Coyame y Manuel Benavides.

Además, dada la oportunidad, se lograron realizar algunos cambios al Fideicomiso que durante 18 años no había sido modificado. Algunos de estos cambios se enlistan a continuación:

- Se sumaron dos consejeros empresarios provenientes de la zona serrana, la cual no estaba representada.
- Se definió que serán cinco diputados participando.
- En FECHAC se sigue un código de ética, bajo el cual se manejan todos los consejeros y colaboradores. Ahora, este código fue integrado al Fideicomiso, ya que al gobierno le parece importante que no solo se maneje dentro de la Fundación.
- Cada tres meses se dará información pública en los periódicos más importantes de Chihuahua y Ciudad Juárez sobre el dinero recaudado por el Fideicomiso y en qué se invirtió. Esto se puede ver en la página electrónica; sin embargo, es importante que sea de dominio público.
- Se recaudó un fondo de 5 millones de pesos para efectos de desastres naturales o emergencias, y se piensa aumentar la misma suma cada año. Si no se usa el dinero en tres años, se prevé invertirlo en otros aspectos. Estos fondos los controla el Fideicomiso, pero se distribuyen a través de FECHAC.
- El objeto social del Fideicomiso estaba definido sobre seis puntos que eran muy limitados. Con el tiempo, las necesidades cambian, por lo que ahora se permite modificar renglones y así extender la capacidad de ayuda.
- Se agregó un séptimo renglón que se refiere a la capacitación y profesionalización de las personas que llevan a cabo el trabajo para la atención directa al beneficiario y que antes, por no estar definido, no podía recibir apoyo.

Como siempre, la dinámica de la renovación del decreto es el punto álgido para los empresarios de Chihuahua, pues como sabemos, para que esta dinámica continúe se requiere de respaldo político a pesar de la incertidumbre natural de los cambios de autoridades, culturas partidistas sexenales y estilos propios del gobernante en turno. En este contexto, la pregunta obligada es ¿qué sucedería si el gobierno no renueva el decreto?

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

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

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



Congreso Estatal del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense en 1995.

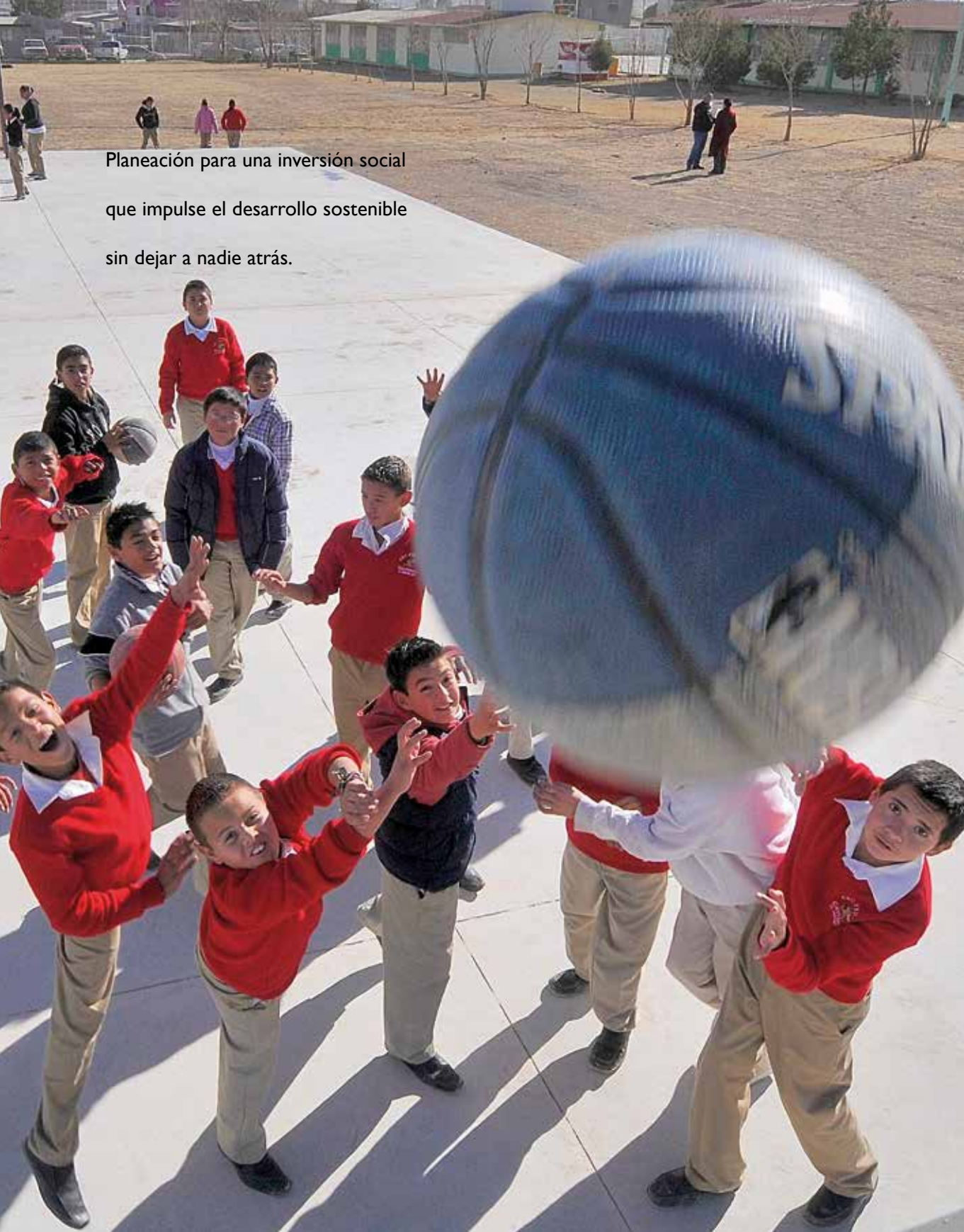


Reunión Anual de Consejeros en 2021.

Cuadro 5. Cronología de la iniciativa social del empresariado chihuahuense.

Fecha	Evento	Gobierno de Chihuahua
1990	Tromba que azota la capital de Chihuahua. Se crea el Fideicomiso para la reconstrucción de las zonas dañadas.	Fernando Baeza Meléndez (1986-1992) PRI
1994	Decreto de las aportaciones y creación del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense por seis años.	Francisco Barrio Terrazas (1992-1998) PAN
1996	Se constituye la Fundación del Empresariado Chihuahuense, asociación civil	
2000	Primera renovación del decreto (por tres años). Intento fallido de convertir al Fideicomiso en un organismo paraestatal.	Patricio Martínez García (1998-2004) PRI
2002	Samuel Kalisch deja la presidencia a Pablo Cuarón.	
2003	Se obtiene la segunda renovación del decreto (por tres años). Se intenta modificar el órgano de gobierno del Fideicomiso para igualar la representación empresarial y gubernamental. Inician negociaciones para que se respete la iniciativa original del decreto.	
2004	Concluyen negociaciones y el órgano de gobierno del Fideicomiso se mantiene bajo el liderazgo del empresariado.	
2006	Tercera renovación del decreto (por seis años).	José Reyes Baeza Terrazas (2004-2010) PRI
2008	Pablo Cuarón deja la presidencia a Eduardo Touché.	
2012	Cuarta renovación del decreto (por 10 años).	César Duarte Jáquez (2010-2016) PRI
2014	Eduardo Touché deja la presidencia a Héctor Jurado.	
2019	Héctor Jurado deja la presidencia a Luis Alberto Barrio.	Javier Corral Jurado (2016-2022) PAN
2021	Quinta renovación del decreto (por quince años)	

Planeación para una inversión social
que impulse el desarrollo sostenible
sin dejar a nadie atrás.



UNA VISIÓN ESTRATÉGICA Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



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

Este es un sector con escasos datos estadísticos que reflejen el desarrollo y evolución de las OSC, pero de acuerdo con el estudio “Diagnóstico de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Jalisco³⁴”, este tipo de organizaciones se concentran en la solución práctica de los problemas de las personas que buscan su apoyo sin profundizar en su propia estructura y planeación:

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

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

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

³⁴ Secretaría de Desarrollo Humano e ITESO, 2007.



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

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

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

1. Proyectos de educación que promueven la participación de la comunidad en la formación de estudiantes, así como la inclusión y permanencia.
2. Proyectos de salud que mejoran la calidad de vida desde la prevención y la cultura del autocuidado.
3. Proyectos que promueven la responsabilidad social empresarial y el compromiso de la comunidad por el bien común.
4. Proyectos de desarrollo de capital social que incrementan la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones civiles.

VISIÓN Y RETO ESTRATÉGICO

El enfoque estratégico y las áreas de intervención de la Fundación fueron determinadas por los consejeros locales y directivos, en su carácter de representantes del empresariado chihuahuense, con base en estudios sobre la entidad y las condiciones en las que viven las familias chihuahuenses, las opiniones de líderes empresariales recolectadas a través de una consulta a nivel estatal, el consejo de expertos en el desarrollo social y su propia experiencia adquirida en la Fundación. El resultado de este esfuerzo se plasma en la “visión” que regirá a FECHAC en la década 2020, la estrategia a desplegar y ejecutar hacia 2023, así como el reto estratégico 2030.

Como se puede ver, el planteamiento de FECHAC contiene una mezcla de factores que rigen desde el corto plazo y enfocan los objetivos hacia el mediano y largo plazo. Un ejemplo que se desprende de esta planeación es que la Fundación no pone la tilde en otorgar donativos, sino en invertir en proyectos sociales estratégicos que generaran resultados medibles. Desde el 2007 se acotó el enfoque de impacto, reduciendo las áreas de intervención institucionales. Aun cuando esto implicó renunciar a proyectos valiosos, concentrarse en un número menor de áreas generaría un impacto mayor en los proyectos seleccionados.

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

El reto estratégico de FECHAC se compone de varios elementos normativos y estratégicos que dan sentido al quehacer. La visión, misión, valores, objetivos institucionales y la estrategia misma integran los aspectos normativos que dictan el deber ser y lo que se debe hacer. Por otra parte, las áreas de intervención, perspectivas y prioridades que comprenden el reto estratégico determinan aquello en lo que se puede invertir y trabajar para alcanzar el propósito de la Fundación.

VISIÓN Y MISIÓN 2021

La visión y misión son claves conceptuales que sirven como base de acción para toda institución. Aunque constantemente las organizaciones plantean estos elementos como un asunto protocolario que se redacta y no se vuelve a recordar, para FECHAC todo el reto estratégico y la visión y misión que lo constituyen es fundamental. El propósito de la Fundación está englobado en estos elementos y por ello no solo son un componente teórico, sino rectores en la acción cotidiana. De esta manera, visión y misión se caracterizan por un enfoque claro y concreto que ayuda a que la filosofía, los objetivos, la estrategia y los resultados de la organización se mantengan congruentes y alineados.

Como se mencionó anteriormente, estos pilares conceptuales que dan rumbo a FECHAC se revisan periódicamente, de modo que la visión ha tenido una modificación reciente que complementa a aquella que rigió hasta años anteriores. A partir de 2021:

- **La visión** es ser una institución líder en responsabilidad social compartida, sustentable, transparente, efectiva y con incidencia en políticas públicas.
- **La misión**, por su parte, es crear mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.

Adicionalmente, al igual que los valores definen a las personas, también definen a las organizaciones, de modo que FECHAC ha establecido cuatro valores fundamentales que complementan y enriquecen su misión y su visión:

- **Bien común.** Conjunto de condiciones morales, culturales, jurídicas, políticas, sociales y económicas que permiten a cada miembro de la comunidad su desarrollo personal y el logro de sus fines.
- **Solidaridad.** Vínculo natural fundamento de la ayuda mutua y responsabilidad social, de cuyo cumplimiento nace la integración en armonía de persona y sociedad.
- **Subsidiariedad** partir de las posibilidades de unos se subsanan las carencias y necesidades de otros.



Una Fundación que genera modelos de intervención social replicables y ambientes de desarrollo.



1. Proyecto de ampliación del Centro Comunitario Camargo para programas sociales.

2. FECHAC: Una Fundación que promueve la vinculación interinstitucional.



- **Dar.** Capacidad de compartir sin esperar nada a cambio. Privilegio de proporcionar beneficio a quien lo necesite, sin más retribución que la satisfacción de hacerlo.

RETO ESTRATÉGICO 2030

Con base en una filosofía que siempre ve el largo plazo, naturalmente la visión y la misión se complementan y toman sentido en conjunto con la comprensión de lo que el reto estratégico 2030 de la Fundación plantea. El reto estratégico es “ser referente nacional con incidencia en salud, educación y capital social, con una operación sustentable que responde a nuevas problemáticas sociales de los chihuahuenses”.

Este reto implica desafíos sociales tan ambiciosos como nobles y, como está implícito en su nombre, requiere el desarrollo, estructura y aplicación de una estrategia que comience en el corto plazo, rinda frutos inmediatos y crezca y se perfeccione con miras hacia el 2030.

Ese es el contexto en el que se integra la estrategia 2023 que busca administrar, ejecutar y monitorear resultados bajo 5 perspectivas clave, que a la vez responden a una serie de preguntas que clarifican la acción que debe emprender la Fundación. En la figura 8 se muestran las 5 perspectivas u ópticas y las preguntas formuladas.

Como se puede notar, estas perspectivas revisadas desde la base tienen una lógica inductiva, es decir, van de lo particular a lo general o, en este caso, de las capacidades organizacionales a la sociedad. Esto

no quiere decir que se priorice lo relacionado a la operación de la Fundación sobre la sociedad, sino todo lo contrario: plantea lo que FECHAC necesita cubrir para lograr el objeto social.

Es una estructura que básicamente plantea los requerimientos financieros, organizacionales y de procesos que debe cubrir la Fundación para lograr una intervención social adecuada con los atributos que los beneficiarios necesitan.

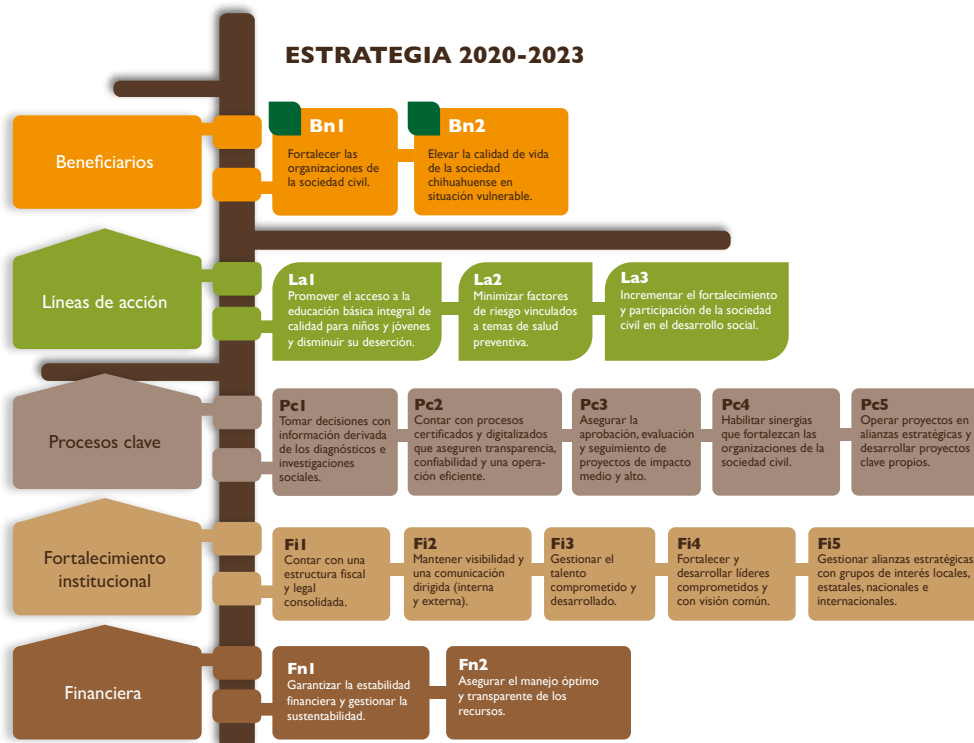
Como se puede notar, conseguir la estabilidad y sustentabilidad

Figura 8. Planteamiento estratégico: Perspectivas



Ahora bien, cada una de estas 5 perspectivas cuenta con objetivos específicos planteados claramente que permiten administrar, ejecutar y monitorear los resultados, no solo de forma genérica sino particular a cada perspectiva como se ve a continuación:

Figura 9. Planteamiento estratégico: Objetivos



financiera, así como la eficiencia y transparencia en los recursos son la base de la estrategia que culmina en el fortalecimiento de la sociedad civil y el incremento de la calidad de vida de los chihuahuenses. En el medio, existen una serie de acciones que garantizan que FECHAC se mantenga como una institución sólida, con procesos robustos y efectivos que siempre se enfoquen en las 3 líneas de acción que FECHAC ha definido: educación, salud y capital social.

De una manera complementaria y con la intención de agregar indicadores a las mediciones que garantizan el logro del plan estratégico, se agregaron los siguientes objetivos institucionales:

- Contar con consejeros comprometidos y socialmente responsables.
- Contar con personal operativo competitivo y comprometido.
- Lograr mayor presencia y efectividad de los consejos locales en su comunidad.

- Propiciar la investigación social en las áreas de enfoque.
- Impulsar nuevos proyectos en las áreas de enfoque.
- Fomentar la Responsabilidad Social Empresarial.
- Impulsar la participación ciudadana, el desarrollo comunitario y el voluntariado.
- Colaborar con gobiernos y otras instituciones para dar solución de fondo a problemas sociales.

A partir de la teoría de Robert Kaplan y David Norton, reflejada en el “Balance Scorecard” de las empresas, hemos visto que, si no puedes medir, no puedes dirigir; y si no puedes dirigir la institución, tampoco puedes mejorarla. Esta premisa aplica exactamente de la misma manera en las organizaciones de la sociedad civil. El plan estratégico permite a FECHAC monitorear y mejorar su operación.

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

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Finalmente, como parte de las claves conceptuales o guías que complementan el rumbo de acción de FECHAC, se han adoptado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por ser una iniciativa mundial que aborda temas de interés global en materia económica, social y medioambiental que permite priorizar tareas relativas al desarrollo sostenible.

En este contexto, la Fundación tiene un gran compromiso con el cumplimiento de los ODS, desde el Consejo Directivo, hasta cada uno de los colaboradores. FECHAC es una

asociación civil experta en inversión social que impulsa iniciativas de otras organizaciones civiles, así como de instituciones públicas, por lo que el compromiso con los ODS se manifiesta en 4 acciones estratégicas: 1. Realizar una inversión efectiva y eficiente en proyectos de educación, salud y capital social que impulsan el bienestar del estado; 2. Fomentar la participación ciudadana, a través de organizaciones civiles, en la resolución de problemáticas sociales; 3. Incubar e impulsar proyectos ciudadanos

que promueven la democracia y la responsabilidad social empresarial; y 4. Fomentar la creación de alianzas entre sectores y personas para trabajar de manera coordinada por el bien común. Contribuir en el logro de estos objetivos llevará a vivir en armonía, prosperidad, con mayores alianzas enfocadas en la búsqueda constante del bien común y, por ende, de la paz. Esto permite que las organizaciones, las personas y las naciones realicen acciones prioritarias y coordinadas para atender problemáticas que dificultan el desarrollo y bienestar de todos los habitantes.

En este sentido, es innegable que para la construcción de una comunidad global es vital armonizar y alinear las visiones y acciones de todas las naciones, organizaciones civiles –como FECHAC- y de las

personas hacia metas comunes que den certeza sobre la inversión y labor social buscando construir una comunidad basada en el respeto de los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente y el impulso de la prosperidad equitativa. En FECHAC se trabaja para formar comunidades prósperas que brinden mejores oportunidades a las generaciones actuales y futuras del estado. Se tiene el compromiso con el empresariado, las organizaciones civiles y la comunidad chihuahuense para fomentar estrategias conjuntas que contribuyan al desarrollo sostenible. De esta manera, de los 17 ODS y sus 169 metas, la inversión y labor social de FECHAC en el estado de Chihuahua contribuye al logro de 15 ODS, 55 metas y 71 indicadores que se pueden consultar en el anexo I.

Figura 10. Objetivos que conforman la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



FILANTROPÍA ESTRATÉGICA

El reto de FECHAC es que, a partir de la visión y el reto estratégico planteados en el 2021, se logre fomentar una perspectiva diferente de lo que significa ser una Fundación puramente caritativa. Es decir, busca terminar con la idea de “filantropía tradicional” que aborda únicamente los síntomas; un asistencialismo puro que entiende una sociedad paternalista, dependiente y deja los problemas para que los demás los resuelvan.

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

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

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

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

En esta línea, recientemente, Pierre Omidyar, fundador de eBay, escribió un artículo en una prestigiosa publicación³⁵ de una escuela de negocios en Estados Unidos, cuya tesis está completamente relacionada con el planteamiento de la Fundación: mucha gente no distingue entre caridad y filantropía.

Omidyar recordaba el acelerado incremento de las acciones de eBay cuando se volvió pública y, por tanto,

³⁵ Pierre Omidyar, “How I did it: EBAY’s Founder on Innovating the Business Model of Social Change”, en Harvard Business Review, pp. 41-44, disponible en: <http://hbr.org/2011/09/ebs-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1>.



Empresarias, empresarios y empleadores del estado de Chihuahua trabajando por su comunidad.



el aumento de su riqueza personal. Para él, este inesperado cambio en su vida conllevaba la responsabilidad de asegurarse que parte de esa riqueza fuera usada para bien.

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

Para Omidyar, caridad y filantropía son conceptos completamente distintos. Caridad supone aliviar un sufrimiento inmediato; caridad es la generosidad guiada por compasión y siempre será necesaria pero, en este ámbito, la ayuda nunca es suficiente. La caridad no genera autosustentabilidad, pero hay problemas en el mundo, como los desastres naturales, que requieren de caridad.

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

Esta diferenciación parece

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

En 1992, cuando comenzó la acción social, resultado de la primera recaudación, era fundamental colocar ladrillos para reparar la infraestructura destruida por la tromba, pero también para mostrar palpablemente el resultado de aquella concertación por el bien de Chihuahua. En ese tiempo, la filantropía tomaba connotaciones de caridad ante aquel desastre natural, pero años después las circunstancias serían distintas y la promoción de la responsabilidad social comenzaría a convertirse en uno de los principales retos de la misma Fundación.

En 2011, FECHAC comenzó la construcción de un edificio propio que se inauguró ese mismo año en Ciudad Juárez; de manera paralela, en agosto se colocó la primera piedra de lo que serían las nuevas instalaciones en Chihuahua, proyecto que consistía en la edificación de un inmueble “verde” con certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design). Es importante señalar que ambas obras fueron financiadas con la generación de intereses y rendimientos

financieros, así como con los donativos económicos y en especie de empresas locales, nacionales e internacionales. Todo esto se llevó a cabo sin tocar el ingreso proveniente de la contribución extraordinaria del ISN, el cual continuó siendo destinado de forma íntegra a proyectos sociales. Ambos edificios cuentan con un espacio disponible para las diferentes organizaciones de la sociedad civil y, en suma, son instalaciones de y para el servicio de la comunidad, que además se perfilan como un símbolo de la excelencia del empresariado y la sociedad civil chihuahuense.

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

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

Así, la responsabilidad social aparece como elemento toral de la operación y la consecución del objetivo de sustentabilidad, pero también como el elemento a promover con las empresas. Está totalmente inmersa en la visión y los objetivos estratégicos, por lo que es fundamental entender la concepción de responsabilidad social, tanto en su naturaleza de OSC, que ya hemos abordado, como en la promoción con las empresas, que se describe a continuación.



Edificios de FECHAC en Juárez y Chihuahua capital.

FECHAC fomenta la responsabilidad social e impulsa proyectos de organizaciones civiles; de la comunidad para la comunidad.



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

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

La realidad es que transitamos de una época en que la empresa se

definió como medio de producción con exclusiva responsabilidad hacia los accionistas, hacia una nueva era en la cual esta es fundamentalmente una comunidad humana que se desempeña en un entorno social y tiene responsabilidad con todos los grupos de interés con los que interactúa, así como todos sus integrantes tienen responsabilidad social con la empresa y la sociedad.

La empresa se comenzaría a aceptar como una célula social donde las personas experimentan alegrías y tristezas, la satisfacción del éxito y el sufrimiento del fracaso; donde se pone a prueba la generosidad y el

FILANTROPÍA ES EL DESEO DE
MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA
HUMANIDAD Y PREVENIR LOS
SUFRIMIENTOS DEL FUTURO.

perdón, sin olvidar el castigo; donde se generan vínculos de amistad al mismo tiempo que se presentan traiciones. Se comenzaba a entender que lo que se vive en las organizaciones es lo que se vive en las comunidades, porque la organización es una comunidad de personas dirigidas hacia un mismo fin.

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

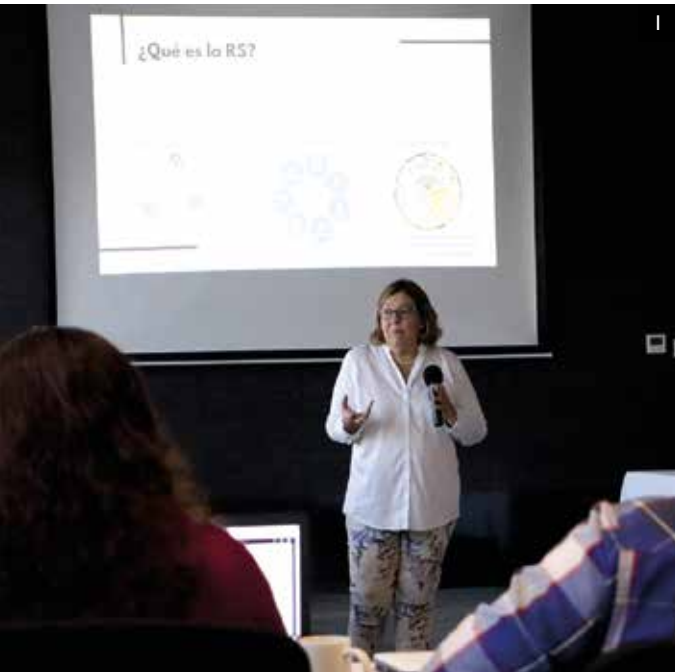
Ninguna asociación está obligada a dar lo que no tiene, y tampoco los individuos. De hecho, la mayor responsabilidad de la empresa es la generación de riqueza y empleos, pues por su estructura económica, es la organización con mayor potencialidad de lograrlo; un médico tiene mayor responsabilidad de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

No obstante, hay ocasiones en que la organización y la persona tienen responsabilidades trascendentes que van más allá de su responsabilidad cotidiana. Pensemos en el caso de una familia en la que desgraciadamente el llamado jefe de familia fallece. En este caso, la madre y el padre tenían responsabilidades propias,

pero al momento en que uno de los dos falta, el otro tiene que asumir las responsabilidades de la persona que falleció, pues de lo contrario los hijos no solo padecerán la pérdida, sino las carencias.

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

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



EL ROL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MODELO DE COOPERACIÓN INTERSECTORIAL.

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

FECHAC conceptualiza a la empresa como célula económica, pero también como una célula social que está formada por personas y para personas que, además de crear empleos y generar riqueza, multiplica actitudes, hábitos y realidades. Al estar integrada en la comunidad, su desempeño depende de la salud, estabilidad y prosperidad del entorno en el que opera. Si se corresponsabiliza del desarrollo social y humano de quienes lo integran y rodean, esta impulsa la permanencia de su negocio en el largo plazo. Sus fines económicos no deben, por tanto, contravenir su función social, ni esta a su vez contraponerse a aquellos: la única manera de hacerlos coincidir es actuando con responsabilidad social.

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

En México y el mundo, un número creciente de negocios comienzan a integrar las prácticas socialmente responsables a su identidad institucional; saben que hacerlo les permitirá orientar los esfuerzos individuales de sus empleados a objetivos comunes.

1. Capacitación para la prevención de la corrupción "De empresas para empresas" (DEPE).
2. Organizaciones de la sociedad civil trabajando por su comunidad.
3. Mesas de diálogo entre vecinas y vecinos para el bien común.
4. La empresa como célula generadora de una cultura de responsabilidad social entre quienes colaboran en ella.

Conforme los chihuahuenses adopten una cultura de responsabilidad social contribuirán a una mejor calidad de vida para todos. Por esta razón, FECHAC se da a la tarea de impulsar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las asociaciones del estado.

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

Una compañía responsable es aquella que cumple como mínimo con la normatividad y sus obligaciones legales, considera a sus empleados su capital más valioso, está conformada por personas socialmente responsables, está sensibilizada con la problemática social de su comunidad, conserva el medio ambiente y compite con lealtad.



USMC Strategic Alliance y FECHAC realizaron el proyecto "Ver mejor para vivir mejor" que atiende trabajadores del sector manufacturero y sus familiares.



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

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

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

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

FECHAC, una asociación con
la capacidad de renovarse
para continuar trabajando
por su comunidad.



FORTALEZA INSTITUCIONAL Y TRANSPARENCIA

5

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

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

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

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

Ahora bien, la transparencia y el profesionalismo de FECHAC son el aval que permite la renovación de los decretos y por ende del Fideicomiso, de modo que la institucionalización de la A. C. se apuntala como la base de la sustentabilidad

en el tiempo en todos los ámbitos, pues no solo genera transparencia basada en organización, procesos y políticas, sino también un grado de eficiencia que se expresa en resultados. Como se mencionó, en 2021 se lograron más de \$57 millones en fondos adicionales, lo que representa 16.42 % de recursos que se suman a lo recibido vía Fideicomiso.

FECHAC, por su modelo, puede enfocar su operación con más fuerza a la generación de valor social, pues los empresarios, como representantes de la Fundación, pero sobre todo como empresarios mismos, gestionan las renovaciones del Decreto del Fideicomiso.

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

Tanto FECHAC como el Fideicomiso:

- Cumplen con los requisitos establecidos por la Auditoría Superior del Estado en el Índice de Transparencia.
- Son auditados por despachos de Auditoría Externa.
- Publican mensualmente los proyectos autorizados por el Comité Técnico del Fideicomiso y por el Consejo Directivo de la Fundación en sus respectivos sitios de internet.

Adicionalmente FECHAC:

- Mensualmente presenta ante el Comité Técnico del Fideicomiso las solicitudes para apoyo a proyectos sociales, realizadas por organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas.
- Publica convocatorias en el estado de Chihuahua para brindar apoyos a proyectos y programas sociales.
- Publica en su sitio web una convocatoria permanente para recibir solicitudes de apoyo a proyectos y programas sociales.
- Anualmente presenta su informe de actividades en las 9 ciudades principales del estado.
- Periódicamente actualiza su sitio web y redes sociales, donde ofrece información precisa, abierta y de forma sencilla para los visitantes.
- Envía comunicados a los medios de comunicación en el estado, a través de

los cuales en el período del 2019 al 2021 se generaron más de 10 mil notas de prensa sobre los apoyos impulsados por FECHAC.

Por su parte, el Fideicomiso:

- Publica trimestralmente los reportes de ingresos y egresos en los periódicos de mayor circulación en el estado.
- Envía de manera anual sus estados financieros a la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado.
- Publica trimestralmente en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), según lo establecido por la Ley.
- Da seguimiento a sus indicadores de inversión social en el programa Presupuesto Basado en Resultados (PBR) de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado.

LAS PIEDRAS ANGULARES DE LA



Módulo de
Transparencia
del Fideicomiso.

INSTITUCIONALIDAD

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

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

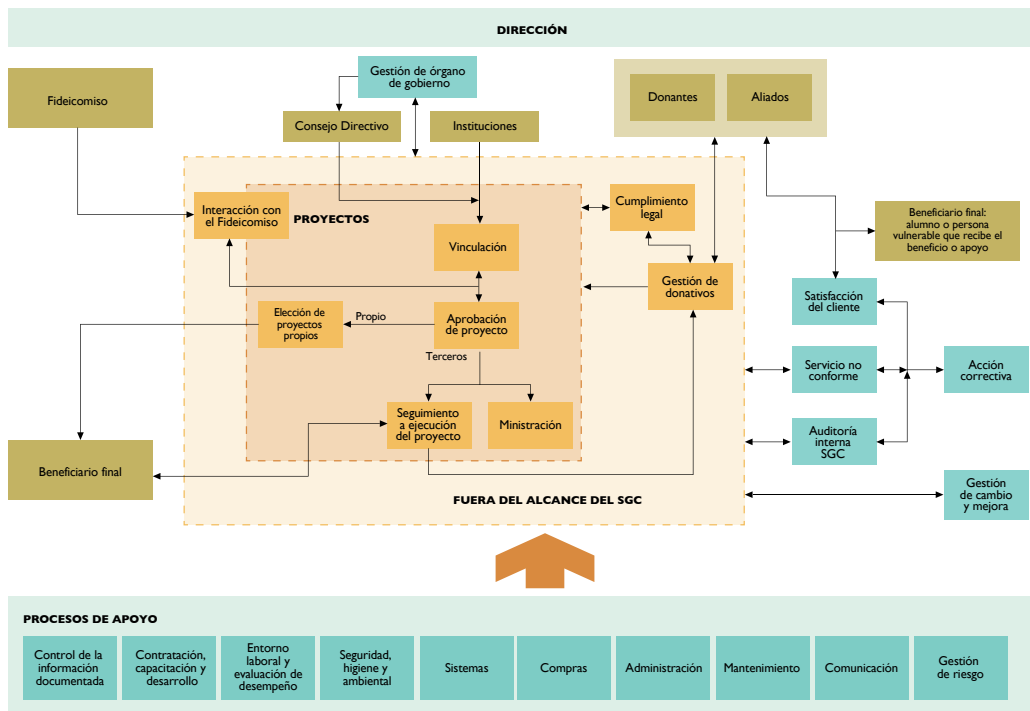
FECHAC realiza un meritorio esfuerzo y un extraordinario trabajo al organizar sus procesos y desarrollar las directrices y documentos de consulta que le permiten actuar con profesionalismo y eficiencia en la ejecución. Esto se logra con el compromiso y la voluntad de todos los colaboradores de FECHAC, pues con base en su conocimiento y *expertise* participan activamente en el desarrollo de estos documentos. Para asegurar el fortalecimiento e integridad del sistema, es necesario mantener actualizado e innovar constantemente la manera en la que se documentan los procesos, asegurando que los contenidos sean claros, prácticos y con total apego a la realidad.

En el caso de la Fundación, los clientes externos son los beneficiarios y los clientes internos son los donantes; sin embargo, hay diversos actores que junto con estos comparten importancia, tal como los empleados, los consejeros, los proveedores y empresarios, entre otros. Para que todos los participantes desarrollen su labor con eficacia, FECHAC debe funcionar con un alto grado de precisión, lo cual se logra primeramente con procesos muy definidos y acordes a las necesidades de los beneficiarios, y posteriormente con un sistema de gestión de calidad que asegure que los procesos cumplen sus objetivos.

En la figura 11 se muestra de manera gráfica la interacción de los procesos y cómo estos se centran en lograr la máxima satisfacción de sus clientes.

Para que el sistema funcione, la Dirección General tiene la encomienda de asegurar la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, materiales y el talento humano necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos

Figura 11. Mapa 2020 de proceso de FECHAC



Fuente: FECHAC

procesos, elaborando su presupuesto anual y asegurándose de que se cuente con la información necesaria para apoyar la operación y seguimiento mediante el uso de procedimientos, políticas, manuales, especificaciones y registros que permitan contar con evidencia objetiva de los mismos.

Dirigir una fundación que moviliza tal monto de recursos anuales

en proyectos que se implementan en distintas regiones del estado presenta una complejidad que solo se puede capitalizar para el beneficio de los chihuahuenses, por medio de la eficiencia administrativa.

SISTEMA DE GESTIÓN

DE CALIDAD (SGC)

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

Sin embargo, FECHAC cuenta con su SGC desde el 2011. La Fundación está convencida de que no solo es su responsabilidad hacer el bien, sino que es un compromiso hacerlo bien, es decir, de la forma más profesional posible. Lograrlo definitivamente requiere de la implementación de sistemas que permitan medir el desempeño, implementar controles e identificar riesgos. Promover la mejora para así asegurar los resultados y el cumplimiento legal es hoy por hoy uno de los retos más complejos para las organizaciones de este tipo; sin embargo, la premisa es que en la medida en que las instituciones que trabajan en pro de la sociedad se comprometan con la calidad y la excelencia, los resultados serán más concretos y se logrará un mayor beneficio para la comunidad.

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

FECHAC cuenta con una política de calidad donde se establece su compromiso de crear o potencializar mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante la inversión en proyectos sociales, ya sea a través de organizaciones de la sociedad civil u operados directamente. FECHAC busca la satisfacción de donantes y beneficiarios a través de un equipo competente, basando su operación en procesos que aseguren sostenibilidad, transparencia, institucionalidad y mejora continua.

El Sistema de Gestión de Calidad que inició en 2011 estaba bajo el esquema de la Norma ISO 9001:2008. En 2019 se inició con la mejora del SGC de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, y actualmente se trabaja bajo estos lineamientos, enfocando los esfuerzos y recursos a promover una cultura de mejora continua. Asimismo, una de las principales diferencias en la implementación de la primera versión de la norma y la actual radica en el alcance del sistema. La anterior se encontraba limitada a cierto número de procesos documentados; el día de hoy se busca tener una visión más amplia de la organización, considerando todas las áreas y procesos que conforman FECHAC de manera que garantice que la operación se desarrolle de la manera más eficiente

FECHAC, una
Fundación fuerte
conformada por
talento humano con
expertise.



Impulsando
proyectos bajo una
cultura de mejora
continua.



Es muy importante para una organización como FECHAC tener un SGC, pues por medio de este se garantiza que siempre se trabajará bajo los mismos estándares de operación para la prestación de un servicio, y además:

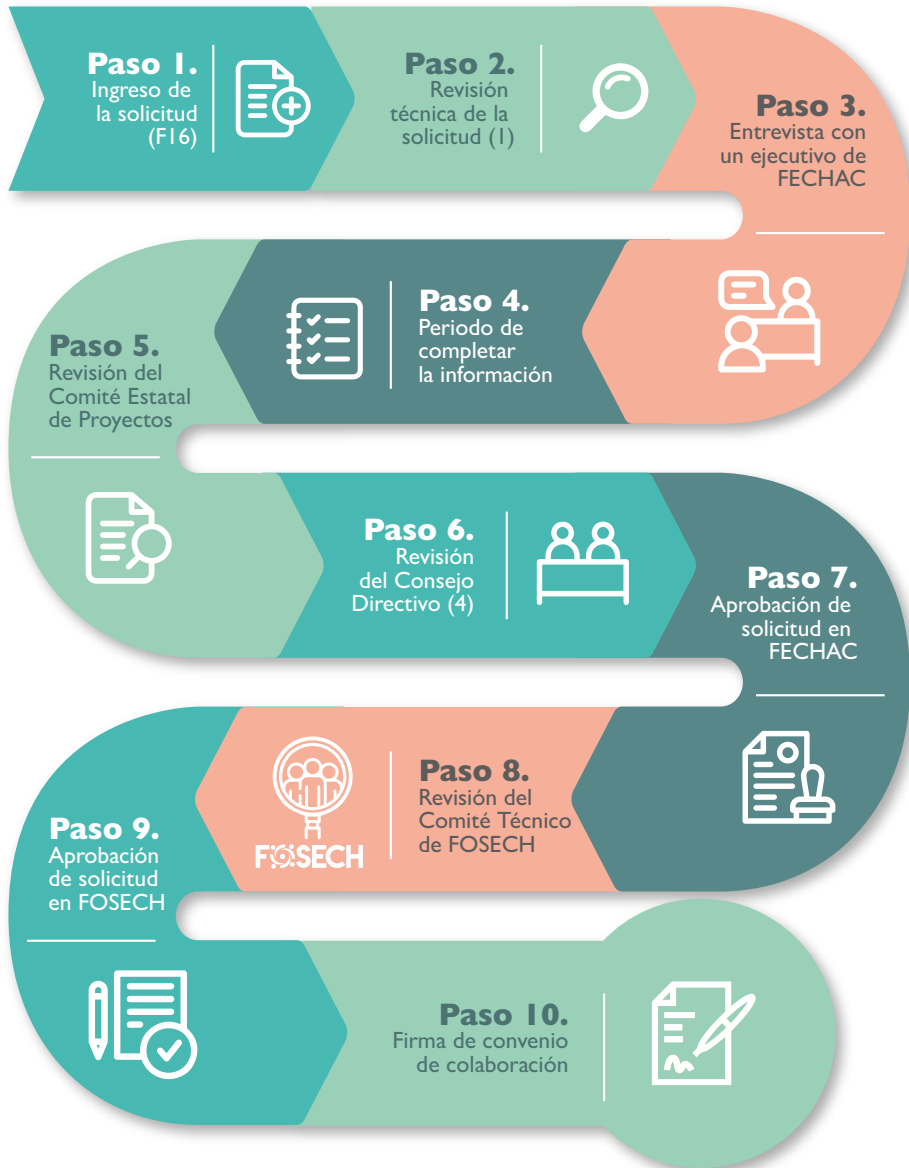
- Se tiene una base sobre la cual trabajar en cualquier tipo de mejora y sobre la cual evaluar los recursos que se optimizan por medio de una gestión de calidad, debido al establecimiento de metas a cumplir que arrojen resultados.
- Se detectan áreas de oportunidad en las que se puede mejorar para ser competitivos en procesos y también en personas.
- De igual forma, ISO establece que el personal que sea parte de la organización debe ser altamente competente para desempeñar sus funciones, por lo que se trabajó en el análisis de las descripciones de puestos, para así capacitar y contar con el personal necesario para garantizar la mejora continua y mantener altos estándares de calidad.
- Mejora la eficiencia de la Fundación a través de una mejor organización y control de actividades, ya que al tenerlas por escrito es más fácil identificar las que no generan valor agregado al servicio que se da.
- Y sobre todo, la imagen de la organización mejora, ya que trabaja bajo estándares de calidad que obtienen un incremento en la confianza de los beneficiarios y donantes.



Una Fundación con estándares de calidad.

PASOS PARA LA APROBACIÓN DE PROYECTOS

Figura 12. Proceso de aprobación de proyectos sociales.





PROYECTOS QUE TRANSFORMAN VIDAS

6

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

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

Desde sus inicios, la Fundación ha realizado un gran esfuerzo por lograr que los gastos operativos disminuyan en proporción con su ingreso total y que más dinero se traduzca en proyectos y bienestar de la sociedad. De 1994 al cierre de 2021, se financiaron 7,095 proyectos de instituciones y grupos sociales con una inversión de 3 mil 825 millones de pesos. Este monto representa únicamente la inversión de FECHAC, pero en cada proyecto se suman aportaciones de aliados y beneficiarios, lo que multiplica la inversión, agregando al menos 600 millones de pesos más. Como siempre, el apoyo del Gobierno del Estado, empresarios y decenas de instituciones locales, nacionales e internacionales fueron fundamentales para la consecución de los fines la Fundación.

La ayuda que FECHAC ha brindado data de 1996, aunque previamente ya se contaba y se distribuían los recursos del Fideicomiso. Durante diez años (1996–2006), las áreas de apoyo estuvieron divididas en las siguientes categorías: salud y bienestar, educación, responsabilidad social empresarial y sustentabilidad. A partir de 2007 se hizo un cambio que engloba estas actividades en tres principales áreas: salud, educación y capital social.

Figura 13. Áreas de impacto 1996–2006.

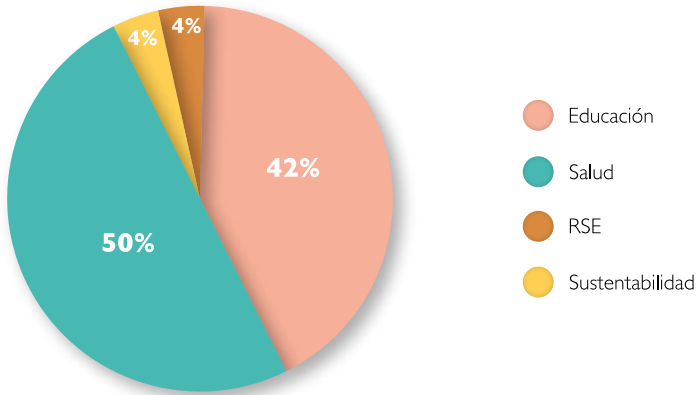
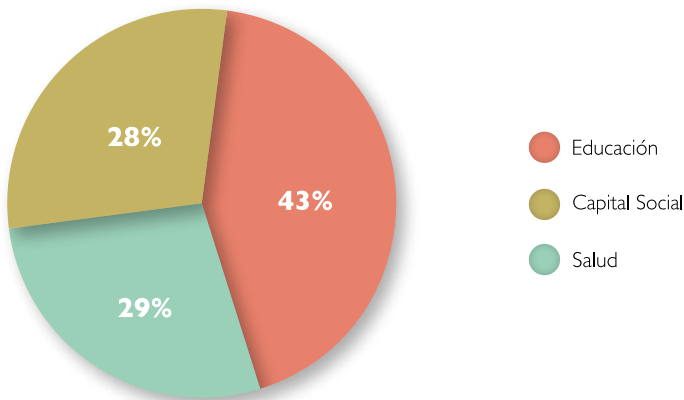


Figura 14. Inversión histórica por área de enfoque.



Actualmente, como podemos ver en las figuras 13 y 14, hubo un cambio en el foco de las áreas de impacto, pasando a ser una distribución tripartita entre el área de educación, salud y capital social, que tradicionalmente fueron el foco central de la Fundación. Con esta nueva distribución se apunta hacia la sustentabilidad de la sociedad. En el histórico, el 43 % correspondiente a educación ha representado \$1,221,107,784.11, mientras que salud ha aportado \$667,582,831.21 y capital social \$693,956,597.50. En el siguiente cuadro se muestra la inversión social en los últimos años, en la que el promedio anual asciende a \$220,082 176.71.

Cuadro 6. Inversión social histórica por año.

1994- 2014	2015	2016	2017
\$ 1,706,423,058.21	\$ 204,815,335.00	\$ 187,452,450.34	\$ 236,737,605.65
2018	2019	2020	2021
\$ 251,323,315.83	\$ 337,448,531.78	\$ 417,468,312.00	\$ 487,987,958.09

PROYECTOS POR SECTOR

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

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

Al profundizar en la operación, la Fundación tiene dos grandes líneas de acción para el apoyo de proyectos: primero, tenemos a las obras de infraestructura, las cuales se refieren a la aplicación de donaciones para la adquisición de activos (transportes, materiales, equipos) y a la misma realización de las obras (construcciones, reconstrucciones, equipamientos); por otro lado, se encuentran los programas sociales que consisten en la implementación de una metodología de intervención social para mejorar, en algún aspecto, el bienestar social y cooperar con el desarrollo humano de los beneficiarios.

FECHAC se enfoca esencialmente en cooperar con otras OSC en proyectos que estas mismas operan. Sin embargo, no se trata solamente de hacer las donaciones a las organizaciones que así lo requieran en tanto exista presupuesto. El objetivo de la Fundación es participar en proyectos realmente prometedores que tengan impacto social. Por esto, se consideran dos condiciones fundamentales antes de cooperar en cualquier proyecto:

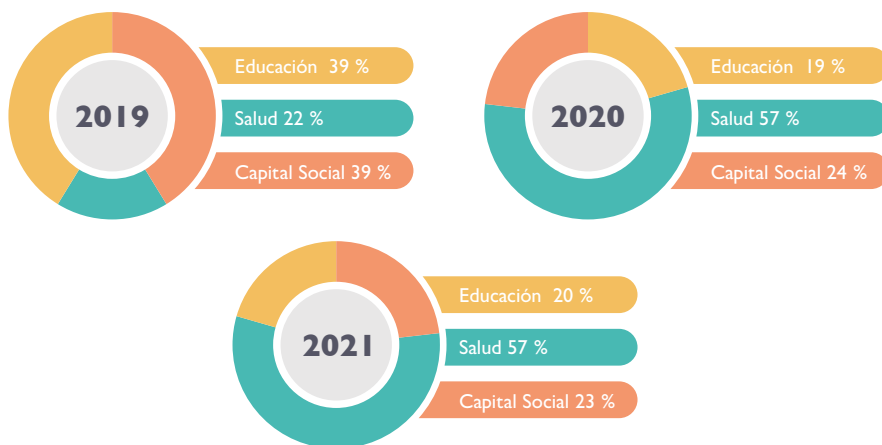
- 1) Que sea viable y adecuado.
- 2) Que la organización encargada de su operación tenga una estructura lo suficientemente sólida para soportarlo y llevarlo a buen fin. De este modo se busca maximizar el valor social de los proyectos en los que la Fundación se involucra.

Asimismo, se establece que las organizaciones e instituciones solicitantes registradas legalmente deben tener un historial de trabajo en la comunidad y participación comunitaria, así como un financiamiento operativo provenientes de otras fuentes, ya que no se participa en su mantenimiento y

operación. En este sentido, se destaca que, aunque FECHAC proporciona recursos a escuelas públicas y otras instituciones sostenidas por el estado, su tarea es de complementariedad, por lo que no pretende sustituir el subsidio estatal.

Es importante mencionar que los recursos que se destinaron a los diversos proyectos aprobados durante el 2020 se repartieron de la siguiente manera: 19 % a la educación básica integral, 57 % a salud preventiva y en atención a la contingencia por el COVID-19, y 24 % a la generación de capital social. En la siguiente tabla y gráfica se puede apreciar a detalle esta distribución:

Figura 15. Inversión segmentada 2019 - 2021.



En alianza con Vida 180, A. C., la Fundación construyó y equipó "Casa Daniel" en Cuauhtémoc, albergue que brinda a niñas, niños y adolescentes en condiciones de riesgo un hogar, educación bilingüe y acompañamiento para desarrollo laboral y profesional.



Proyectos que mejoran la calidad de vida de adultos mayores. Construcción y equipamiento de enfermería en asilo "San Vicente", Delicias.



PROGRAMAS PROPIOS

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

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

Desde sus inicios, FECHAC ha operado determinados programas directamente para cubrir áreas que en su momento no eran atendidas por otras organizaciones. Algunos de estos son los siguientes:

- 1) Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez (ADN).
- 2) Onéami, Escuela para Padres.
- 3) Educación en la Sierra Tarahumara (ESTAR).
- 4) Programa Estatal de Educación para la Prevención del SIDA (PEEPSIDA).
- 5) Modelo Integral de Desarrollo Social (MIDAS).
- 6) Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible (PERSÉ).
- 7) Centro de Desarrollo Alternativo Indígena (CEDAIN).
- 8) Diferentes programas para el impulso de la participación de la sociedad civil organizada.

En términos generales, estos proyectos se caracterizan por:

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



Proyectos sociales que impulsan el desarrollo de las personas, para que se conviertan en agentes de cambio en su comunidad. Adolescentes del proyecto PEEPSIDA, Parral.



Con estos programas se lograron beneficios para la comunidad, tales como el mejoramiento de planteles escolares, la impartición de educación a adultos, el acceso a nuevas tecnologías para la educación, el desarrollo de proyectos productivos, la prevención y tratamiento a la violencia intrafamiliar, el servicio médico especializado para personas de escasos recursos, la apertura de albergues para niños huérfanos y familias disfuncionales, y la capacitación a las comunidades indígenas en áreas como salud y educación, entre otras.

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

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



Construcción y equipamiento de la Clínica Riberas en la ciudad de Chihuahua para atención médica de calidad a más de 4 mil familias de la comunidad.

TRABAJO EN COLABORACIÓN,
IMPULSO Y FORTALECIMIENTO
DE REDES Y ALIANZAS POR
EL BIEN COMÚN.

EDUCACIÓN

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

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

Uno de los proyectos destacados que se apoyan en esta área es la implementación del horario extendido en más de 75 escuelas, en 14 municipios de la entidad, a través del Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez, un esquema desarrollado y patentado por FECHAC que fue reconocido por Iniciativa México y por la Cumbre de Líderes en Acción por la Educación 2012 como uno de los mejores planes educativos del país. Gracias a su éxito, el diseño metodológico de este programa lo reproducen en algunas escuelas de los estados de Yucatán y Sonora. A continuación se presentan con mayor detalle sus características y objetivos, junto con el programa Onéami, Escuela para Padres y Educación en la Sierra Tarahumara (ESTAR).





El Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez brinda asesorías académicas personalizadas y promueve el cumplimiento de tareas escolares.



1



2



3



4

1. Nutrición. Alimentación sana y fomento de buenos hábitos alimenticios.
2. Deporte. Desarrollo psicomotriz y disciplina deportiva.
3. Lúdico-formativo. Estimulación de la creatividad y emociones a través del arte, tecnología y cultura.
4. Habilidades para la vida. Fortalecimiento de valores, autoestima y ciudadanía en adolescentes.

AMPLIANDO EL DESARROLLO DE LA NIÑEZ

El Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez (ADN) es una iniciativa con más de diez años de experiencia en la prevención social de la violencia y la delincuencia que, bajo el principio del interés superior de la niñez y adolescencia, promueve su derecho a vivir en condiciones de bienestar y el sano desarrollo integral, así como a una vida libre de violencia.

Este modelo se implementa en escuelas de nivel básico ubicadas en polígonos con altos índices de pobreza y desintegración social, brindando de manera focalizada una atención de calidad a los estudiantes inscritos a través de actividades que potencian sus capacidades, impulsan su responsabilidad y siembran en ellos la esperanza de un mejor futuro.

Este modelo se desarrolla a través de cinco componentes:

- **Nutrición**

Ofrece alimentación sana y fomenta los buenos hábitos alimenticios e higiene personal.

Niveles de implementación:

Primaria - Secundaria

- **Activación física**

Fomenta el desarrollo psicomotriz, el consumo de energía y la adquisición de una disciplina deportiva.

Niveles de implementación:

Primaria - Secundaria

- **Rendimiento académico**

Brinda asesorías académicas personalizadas y promueve la responsabilidad para el cumplimiento de las obligaciones escolares de manera autónoma.

Niveles de implementación:

Primaria - Secundaria



- **Lúdico-formativo**

Promueve la tecnología, el arte y la cultura para la estimulación de la imaginación y la expresión de las emociones.

Niveles de implementación:

Primaria - Secundaria

- **Habilidades para la vida**

Impulsa recursos psicosociales, interpersonales y de formación técnica que fortalecen sus valores, autoestima, ciudadanía y bienestar integral.

Nivel de implementación:

Secundaria

Ante el éxito de este proyecto, diversas empresas y organizaciones se sumaron al proyecto para ampliar la cobertura y beneficiar a más chihuahuenses. Instituciones como Project Paz, Fundación Metlife e Iniciativa México han invertido en el programa, al igual que la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) que, dentro de su política de apoyar a modelos exitosos de prevención social de la violencia y delincuencia, en 2016 decidió apoyar el proyecto para replicar el modelo en alianza con Salud y Desarrollo Comunitario de Ciudad Juárez, A. C. y la Fundación del Empresariado Yucateco, A. C. para así asegurar por cuatro años su operación y atender 1800 alumnos en los municipios de Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias y Ciudad Juárez en el estado de Chihuahua, así como en Mérida, Yucatán.

Tras un proceso de sistematización, en 2018 se publicaron los manuales del Modelo ADN, donde se establece su metodología con el objetivo de llevar esta iniciativa a las comunidades que más lo necesiten. Actualmente, el modelo se implementa en los estados de Chihuahua, Yucatán y Sonora con más de 6,800 niñas, niños y adolescentes en 88 centros escolares y con la participación de 40 organizaciones de la sociedad civil que lo implementan.

¿Cómo funciona el Modelo ADN?

1. Se desarrolla preferentemente en los centros educativos, durante el ciclo escolar en jornada alterna.
2. Es implementado por organizaciones de la sociedad civil.
3. Se brinda asesoría académica y se desarrollan las actividades lúdico-formativas y deportivas con instructores externos a la escuela, debidamente seleccionados y capacitados.

Organización de la sociedad civil	Se encargan de implementar el Modelo ADN, coinvirtiendo en su desarrollo, supervisando el desempeño de instructores, vinculando a madres y padres de familia al proyecto, y vigilando el cumplimiento del objetivo del Modelo.
Aliados estratégicos	Son empresas, instituciones públicas u otras organizaciones de la sociedad civil que coinvierten en el Modelo ADN, facilitan espacios y herramientas para su desarrollo, brindan aportaciones monetarias o en especie, e impulsan la incidencia en políticas públicas para su réplica.
Madres, padres o tutores	La familia tiene una participación especial en el Modelo ADN, se involucra en el desarrollo de las actividades a través del servicio voluntario.
Academia	Profesores de prácticas profesionales y estudiantes de nivel avanzado estructuran un plan de trabajo en las áreas de nutrición, psicología y trabajo social, para dar soporte a las actividades del Modelo ADN.

4. Fomenta hábitos alimenticios saludables y proporciona una comida balanceada.
5. Ofrece la oportunidad para que madres, padres y voluntariado en general se sumen a la implementación coordinada del Modelo ADN.
6. Recibe el apoyo de aliados estratégicos que facilitan recursos en especie, monetarios, de conocimiento y de gestión.
7. Cuenta con una estrategia de implementación que permite su monitoreo y evaluación permanente.

ONÉAMI, ESCUELA PARA PADRES

Nace en Ciudad Juárez en 1996 como parte de la iniciativa de un pequeño grupo de personas socialmente comprometidas, que viendo la realidad y la problemática que se estaba viviendo en ese entonces, decidieron hacer algo en pro de las familias. Posteriormente se incorpora la metodología española denominada Educación Continua y Compartida de Adultos (ECCA), la cual propone la realización de talleres, entre los cuales destaca uno diseñado en México bajo la metodología Kubli “Domina el optimismo”, para abordar el crecimiento personal, a partir del tratamiento de aspectos como la autoestima para confrontar la violencia intrafamiliar. Actualmente se ofrecen ocho diferentes talleres a los padres de familia.

Los talleres de Onéami son los siguientes:

1. Educación continua y compartida de adultos
2. Crecimiento personal
3. Educación sexual
4. Construyamos un mundo de paz
5. Domina el manejo de estrés
6. Padres eficaces con entrenamiento sistemático
7. Domina los valores
8. Domina el optimismo

A continuación, se muestran los objetivos de los talleres de Onéami:

Figura 16. Objetivos de los talleres

EDUCACIÓN CONTINUA Y COMPARTIDA DE ADULTOS Identificar las etapas de la vida de un individuo y los estilos de vida familiar que ayuden a entender las relaciones que se mantienen entre los miembros de la familia y reflexionar sobre cómo mejorar la relación familiar.	CONSTRUYAMOS UN MUNDO DE PAZ El objetivo de este taller es reconocer que la violencia familiar es un problema social, responsabilidad de todos y que es posible prevenirla y atenderla a partir de orientar a los padres de familia sobre qué pueden hacer para convivir sin ella.	PADRES EFICACES CON ENTRENAMIENTO SISTEMÁTICO El objetivo principal es promover el respeto mutuo, el amor y las responsabilidades, así como aprender a crear una atmósfera que facilite el desarrollo integral de los hijos.
CRECIMIENTO PERSONAL El objetivo de este taller es desarrollar capacidades, potencialidades y superar situaciones personales, modificando conductas y actitudes para desempeñarse mejor como individuos.	DOMINA EL MANEJO DEL ESTRÉS El objetivo de este taller es alcanzar un buen estado de salud mediante una alimentación sana, ejercicio y descanso, así como cambiar nuestra mentalidad, nuestro cuerpo y las situaciones, eliminando las reacciones de estrés aprendiendo a sustituir las por reacciones relajantes.	DOMINA TUS VALORES Y EDUCACIÓN SEXUAL. El objetivo de este taller es poner en práctica los valores universales para que nos den felicidad, nos enriquezcan y nos hagan crecer como personas, como seres humanos.
EDUCACIÓN SEXUAL El objetivo de este taller es dar herramientas para una adecuada educación sexual para prevenir problemas graves como el abuso sexual en la niñez, en la adolescencia y en la edad adulta.		DOMINA EL OPTIMISMO El objetivo de este taller es usar el optimismo inteligente para ejercitar el pensamiento que es el que determina nuestros sentimientos y comportamientos. Ser optimista es una elección nuestra y está a nuestro alcance como lo están nuestros pensamientos, nosotros tenemos el control de ellos.

Proyecto de construcción y equipamiento de escuela en la Sierra Tarahumara. Antes (izquierda) y después (derecha).



ESTAR: Educación en la Sierra Tarahumara

Pensado en las niñas, los niños y los adolescentes indígenas que viven en comunidades inmersas en la zona serrana, alejadas de los servicios básicos y a varias horas de caminos peligrosos a la escuela más cercana, se impulsó la construcción de albergues escolares que les brindan la oportunidad de pasar su semana en un hogar cálido y donde son motivados a continuar con sus estudios.

El proyecto creado en 2016, ESTAR, Educación en la Sierra Tarahumara, reúne los esfuerzos de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), Gobierno del Estado de Chihuahua y la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. junto con sus aliados, enfocado a construir, remodelar y equipar albergues escolares donde se brinda atención y servicio a la población indígena en edad escolar que vive en regiones inmersas en la zona serrana, sin acceso a la educación.

Desde 2016 a la fecha se han construido 11 albergues que han atendido alrededor de 1,000 estudiantes. Asimismo, la aportación a estos albergues se recibe por parte de otras instancias como CDI y el Gobierno del Estado de Chihuahua, así como los aliados de FECHAC, entre los cuales se encuentran: Interceramic, Children International, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), Fundación Helvex, Fundación Bafar, Fundación CIE, Fundación Patrimonio Indígena, Fundación Coparmex, Volaris, DELL, Fundación para la Protección de la Niñez y Rotoplas.

Como dato histórico, el primer albergue construido con el apoyo de FECHAC fue la Casa del Estudiante Indígena en Creel en el año 1994 y atendían a 70 niños y niñas. Además, el número de albergues que han recibido el apoyo desde el inicio de la Fundación han sido 72 en total, 42 por parte de FECHAC y 30 albergues donde FECHAC se sumó con otros aliados.

SALUD

Actualmente, esta área se orienta primordialmente a impulsar programas que brinden educación sobre prevención, es decir, que se dediquen a la consolidación de una cultura de autocuidado que promueva los estilos de vida saludables y la detección temprana de enfermedades.

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

Entre los proyectos más relevantes se encuentra PEEPSIDA; es importante mencionar que dentro del tema de salud, también se busca impartir cursos y talleres de desarrollo humano, creación de huertos familiares, ecotecnias, mejora de la economía familiar, educación básica y proyectos productivos. Otro proyecto implementado es la inversión de más de 5 millones de pesos en Ciudad Juárez a través del Centro de Estudios para Invidentes, A. C., (CEIAC) cuyo objetivo es proporcionar a juarenses con discapacidad visual herramientas que les ayuden a ser autosuficientes y así mejorar su calidad de vida.

Programa Estatal de Educación para la Prevención del SIDA (PEEPSIDA)

PEEPSIDA nace en 1999 cuando las personas responsables de tres instituciones, la Secretaría de Educación, Fátima I.B.P. y la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C., al conocer los alcances del VIH y el sida en adolescentes y jóvenes, deciden conjuntar esfuerzos para enfrentar la problemática.

Este programa de prevención está dirigido a la población escolarizada, personal docente y de apoyo que busca incrementar el conocimiento para lograr la toma de conciencia y la modificación de la conducta sobre los riesgos ante la amenaza del VIH, sida, otras infecciones de transmisión sexual y el embarazo adolescente, tanto por el ejercicio temprano de la sexualidad como por la falta de protección.

El número de beneficiarios total de 2010 a 2018 ha sido 203,242 alumnos y 11,191 personas de apoyo y docentes, así como 76 escuelas intervenidas. Asimismo, el número de municipios en los que opera son 6: Chihuahua, Casas Grandes, Nuevo Casas Grandes, Cuauhtémoc, Ojinaga y Parral.

Educación sexual y fomento de una cultura de toma responsable de decisiones en Nuevo Casas Grandes.



Centro Regional de Radioterapia Zona Norte

Con el objetivo de contribuir en la salud de los chihuahuenses, el empresariado invirtió \$111 millones para la construcción, equipamiento y puesta en marcha del Centro Regional de Radioterapia Zona Norte en Ciudad Juárez, proyecto de modalidad “llave en mano” al que se sumó Gobierno del Estado de Chihuahua con \$30 millones y como encargado de su operación a través de la Secretaría Estatal de Salud.

La necesidad de un centro oncológico en la zona norte del estado surgió cuando se puso sobre la mesa de trabajo que el 37 % de decesos por causa del cáncer se registra en el municipio de Ciudad Juárez; aunado a esto, actualmente, en el norte del estado –zona comprendida por los municipios de Juárez, Nuevo Casas Grandes, Casas Grandes, Ascensión, Práxedes G. Guerrero, Guadalupe D. Bravos, Janos, Galeana, Ignacio Zaragoza y Ahumada-, la población diagnosticada con cáncer se enfrenta a tres situaciones.

- La primera es que no cuenta con la tecnología necesaria para el tratamiento adecuado de la enfermedad, ya que el equipo existente en Juárez tiene más de 20 años de antigüedad y carece de capacidad en precisión para el manejo de tumores, generando secuelas y disminuyendo la efectividad de la atención.
- La segunda es la saturación del servicio. Al existir solo un equipo –obsoleto–, es común que existan retrasos de los tratamientos, por lo que la posibilidad de que la enfermedad se agrave es muy alta. Según la Organización Mundial de la Salud, debe existir un equipo de teleterapia por cada quinientos mil pobladores, y en la zona norte habitan más de 1.6 millones de personas. Por lo tanto, si el paciente quiere atenderse en Juárez, entrará a una larga lista de espera que, por ende, resultará en un retraso en su tratamiento.
- La tercera es el costo del tratamiento. Al solo existir un oferente de los servicios, no hay competencia ni restricciones, por lo que el precio de los servicios es muy elevado; sin embargo, la población e instituciones públicas y privadas están obligadas a cubrirlo, ya que no existe otra alternativa en la ciudad. Existe la opción de trasladarse a otra ciudad, donde el tratamiento puede ser menos costoso, pero implica cubrir a cuenta propia traslado y estancia, que en promedio son 40,000 pesos.



El Centro Regional de Radioterapia Zona Norte brinda servicio a 10 municipios del estado de Chihuahua.

Tecnología de punta para la comunidad. El acelerador lineal brinda tratamientos como radioterapia en 3D modulado, reduciendo el riesgo de afectar los órganos circundantes sanos.



Ante esta urgencia, arrancó en 2020 la construcción y equipamiento –acelerador lineal, equipo de braquiterapia y tomógrafo simulador– con tecnología de última generación mundial del Centro Regional de Radioterapia Zona Norte en Ciudad Juárez.

Con este esfuerzo realizado por empresarias, empresarios y empleadores chihuahuenses, el Centro Regional de Radioterapia Zona Norte pondrá al alcance de los habitantes de 10 municipios el tratamiento adecuado y preciso con tecnología similar a

la que existe en los mejores centros oncológicos del mundo; atenderá a más de 900 pacientes al año, proporcionando más de treinta mil tratamientos de radioterapia y braquiterapia; minimizará el diferimiento de los servicios, lo cual será un gran ahorro para las instituciones públicas locales; reducirá la afectación al presupuesto y a la vida familiar; y contribuirá a reducir el índice de mortalidad por cáncer, porque el paciente obtendrá una atención con mayor rapidez y, sobre todo, el tratamiento que realmente necesita.

Bajo un esquema de sustentabilidad, así como de participación de Gobierno del Estado y FECHAC, el Centro Regional de Radioterapia Zona Norte abre la posibilidad de atender no solo con precios competitivos con relación a instituciones públicas y privadas, sino también de atender con tarifas muy reducidas a personas de escasos recursos en o cerca de su ciudad, acompañado de sus seres queridos y sin costo asociado.

Proyectos de Agua Potable e Iluminación en la Sierra Tarahumara

Además de los centros de trueque de CEDAIN, y ante las carencias de familias que viven en comunidades inmersas de la Sierra Tarahumara en épocas de sequía, la Fundación impulsa proyectos de cosechas y almacenamiento de agua que evitan el consumo de líquido contaminado, situación que es una de las principales causas de enfermedades gastrointestinales, además de infecciones cutáneas y oculares entre la población rarámuri.

Los proyectos de cosecha de agua se realizan en alianza con el Centro de Acopio para la Tarahumara, A. C. (CAPTAR) y consisten en rescatar el agua de la nieve, granizo y lluvias que corre hacia los arroyos, donde suele estancarse y contaminarse para, en su lugar, captarla y tratarla para hacerla apta para consumo humano, preparación de alimentos y riego de huertos familiares.

Para ello, se entrega a cada familia el material necesario y se le acompaña para instalar en sus hogares un techo de lámina que los proteja de las inclemencias del tiempo y canalice el agua a un contenedor limpio donde se purifique para su consumo.

Asimismo, FECHAC, en alianza con CAPTAR, crea proyectos con aliados nacionales, tal como fue el caso en 2019 con Asolmex para llevar a la sierra el programa “Ilumínate, Sol para todos” , a través del cual se entregaron *kits* familiares de generadores de electricidad, conformados por un panel solar y lámparas LED con baterías incluidas de hasta 20 horas de duración y una vida útil de más de cinco años; así como la alianza con Aselus que hizo llegar un prototipo de luminaria para uso doméstico hecho con materiales reciclados que aprovecha la energía solar como una solución para las viviendas que se encuentran en comunidades rurales y familias de escasos recursos.

DESARROLLO DE CAPITAL SOCIAL

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

Modelo Integral de Desarrollo Social (MIDAS)

MIDAS es un modelo de intervención de desarrollo comunitario enfocado en determinar, desde el punto de vista de los habitantes de las colonias vulnerables, los problemas que enfrentan, sus necesidades, potencialidades, propuestas y demandas, con el objetivo de impulsarlos a diseñar soluciones para mejorar la calidad de vida en sus comunidades de manera conjunta y coordinada.

Este modelo entiende que el trabajo de impacto en la comunidad es

“Divina Costura” en Cuauhtémoc, colectivo de economía solidaria conformado por vecinas de las colonias que surge como solución a la problemática en economía familiar.





Primera Convocatoria al Premio "Emprende por un Cambio Social" en 2016.

multidimensional, por lo que pretende empoderar a sus residentes para que analicen, intervengan y realicen acciones que incidan sobre su comunidad y calidad de vida, transformando su contexto, fortaleciendo su autoestima y mejorando sus relaciones.

A través de este modelo, así como su diseño, documentación y publicación de su metodología, se busca potenciar la generación de valor social en las comunidades más vulnerables del estado de Chihuahua y que este perdure a lo largo del tiempo, además de compartir con la comunidad global la experiencia en la materia y, en la medida de lo posible, abonar al conocimiento universal en temas de desarrollo social.

Para FECHAC, el desarrollo comunitario es un proceso continuo de involucramiento multisectorial que busca crear aprendizajes, capacidades y oportunidades en una comunidad que generen cambios encaminados a una transformación para mejorar la calidad de vida de manera integral y sustentable.

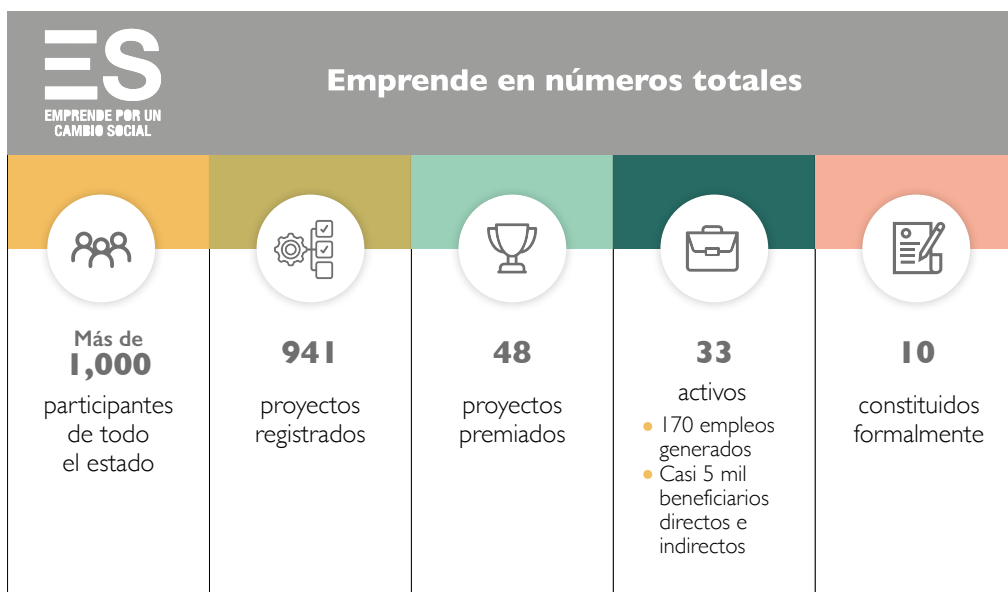
Finalmente, desde la creación del Modelo Integral de Desarrollo Social en 2016, se han venido financiando proyectos en los municipios de Cuauhtémoc, Delicias y Parral operados a través de las siguientes organizaciones: Juventud Despertando a la Vida, A. C., Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A. C. y Casa Hogar Cread, A. C., respectivamente, con un monto de inversión que superó los 2 millones de pesos en 2017.

Convocatoria al Premio "Emprende por un Cambio Social"

El premio nació desde FECHAC con la firme intención de ser un semillero de organizaciones de la sociedad civil que coadyuvaran en la labor de la Fundación del Empresariado para brindar mejores oportunidades para las y los chihuahuenses que más lo necesitan. Es así como en 2016 se lanza la convocatoria para proyectos de jóvenes de 15 a 29 años visionarios y activos, los primeros en etapa de idea y los segundos ya con trayectoria, otorgando premios de hasta 15,000 pesos para los primeros lugares, además de un curso para mejorar sus proyectos y posibilidad de acrecentar el capital semilla con alianzas.

Posterior a esta experiencia y para una segunda edición, se logró la alianza con el Centro de Liderazgo y Desarrollo Humano, A. C. (CELIDERH), equipo especialista en descubrir liderazgos, que fueron haciendo de Emprende una red de OSC e instituciones públicas y privadas sensibles al emprendimiento social; junto con la academia comenzaron a formar parte activa del premio, brindando sus conocimientos, capital humano e incrementando recursos.

Figura 17. Historia del Premio "Emprende por un Cambio Social".



Período 2016-2021

Siendo esto el común denominador desde la segunda edición, la adición de actores clave al ecosistema emprendedor social en el estado continuó. Para la 4ª edición se logró la alianza con Fundación Coca – Cola, en donde, sumados a un esfuerzo nacional en conjunto con otras 14 fundaciones comunitarias del país, priorizaron la reactivación económica en México, tras la pandemia por COVID-19, registrando más de 400 proyectos procedentes de 34 de los 67 municipios del vasto territorio estatal, incluyendo la zona serrana.

En septiembre 2021, se lanzó la convocatoria para la 5ª edición del premio, en la cual participaron fundaciones de nivel internacional como la Inter American Foundation y la Charles Stewart-Mott Foundation, así como Fundación Index, con un especial enfoque a los grupos de base y el tema ambientalista.

Creación del Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, A. C. (PERSÉ)

Con la intención de consolidar los esfuerzos de más de 14 años de promover la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), FECHAC, junto con empresarios locales de Chihuahua y Ciudad Juárez, constituyen en 2018 el Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, A. C. (PERSÉ). Este centro tiene como visión lograr que los modelos de negocio del sector empresarial evolucionen hacia la sostenibilidad, respondiendo a los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones, comprometiéndose activamente con el desarrollo sostenible del estado de Chihuahua.

Asimismo, PERSÉ se ha posicionado como un centro pionero en México, especializado en la promoción, impulso y fortalecimiento de la RSE, encauzado al mejoramiento del desarrollo económico, social y ambiental en la comunidad chihuahuense. La propuesta de valor de esta iniciativa es brindar a las empresas el entendimiento de su RSE para guiarlas al reconocimiento y respuesta de sus impactos, maximizando los positivos y mitigando los negativos.

El modelo de intervención del centro se basa en el desarrollo, adecuación e implementación de metodologías, investigaciones e instrumentos de medición y diagnóstico que toman como referencia lo siguiente: la norma internacional de responsabilidad social ISO 26000, los diez principios de Pacto Global, el Global Reporting Initiative (GRI) y, por supuesto, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) delimitados en la Agenda de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El lanzamiento se realizó en septiembre de 2018, con la participación de representantes de organismos nacionales e internacionales como la ONU, la

Impulsa FECHAC la creación del Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible (PERSÉ).



Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Pacto Global, Alliance for Integrity, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza Empresarial para el Desarrollo de Costa Rica (AED).

Se han generado alianzas estratégicas con actores clave que han permitido que el centro sea el único organismo en el norte del país miembro del Consejo Consultivo en México de Alliance for Integrity, iniciativa global que fomenta la integridad en el sector empresarial comprometido a combatir la corrupción.

En conjunto con el Fondo de

las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) y otras 18 organizaciones del país, se diseñó y lanzó una plataforma digital gratuita de diagnóstico sobre interacciones entre la empresa y la niñez, basada en los 10 principios empresariales y los derechos de la niñez.

Con la intención de contribuir aún más a una sociedad sostenible, PERSÉ estará trabajando muy de cerca con organismos empresariales, la academia, el gobierno y la sociedad civil, así como con otros actores líderes en temas afines a la responsabilidad social empresarial.

En resumen, la creación del centro genera nuevos espacios de aprendizaje

en temas de Responsabilidad Social Empresarial encauzados hacia el desarrollo sostenible y acompaña a las empresas para que ellas mismas, redescubran su capacidad de contribuir desde su modelo de negocio al desarrollo humano y social de su comunidad.

Centro de Desarrollo Alternativo Indígena (CEDAIN)

Surge de las inquietudes por emprender alguna acción que contrarreste la pobreza y falta de oportunidades de subsistencia de las comunidades indígenas. Para lograrlo, se trabaja a través de “centros de trueque” en la Sierra Tarahumara, donde se intercambian artesanías por alimentos, se impulsa la creación de huertos familiares, se promueve el desarrollo comunitario de base y se brinda atención a la nutrición y alimentación de los niños a través de programas de peso y talla. Tan solo en 2017 se beneficiaron 3,771 indígenas.

Las principales actividades consisten en:

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

Impulso de la participación de la sociedad civil organizada

Con el objetivo de fomentar una sociedad civil cada vez más fuerte, organizada y vinculada, la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C., en conjunto con otras instituciones, ha desarrollado diferentes centros para el fortalecimiento de la sociedad civil. Los más representativos son: Fortalessa, CFOSC, Confio, Cenpro y FORACC.

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A. C. (Fortalessa)

Es una organización que nace en 2003 con la misión de fortalecer las estructuras y formas de operación de las organizaciones de la sociedad civil, cuyo principal

Centros de trueque en la Sierra Tarahumara.



Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A. C.





Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A. C.



Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A. C.

propósito es establecer un proceso de desarrollo institucional que se sustente en la administración, para que las organizaciones de la sociedad civil que sean intervenidas alcancen en un plazo no mayor a cinco años la autosuficiencia técnica y, como consecuencia, establezcan las bases fundamentales para su sostenibilidad organizacional. El objetivo es facilitar la transición de una organización informal hacia una organización que adopta en su práctica cotidiana la concepción de una estructura administrativa que, sin descuidar su objeto social, le permita la generación suficiente de recursos de capital humano y financieros, que aseguren la continuidad de sus proyectos y programas de servicio a la comunidad a través del tiempo.

El Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A. C. (CFOSC)

Es una organización sin fines de lucro, constituida legalmente en 2005, con la misión de acompañar a las organizaciones de la sociedad civil en el cumplimiento de su misión, a través del fortalecimiento institucional. CFOSC se dedica a formar y transformar organizaciones de la sociedad civil, redes de organizaciones y emprendedores sociales a través de servicios de capacitación, consultoría, vinculación, acompañamiento y generación de conocimiento, sustentados en un modelo de fortalecimiento que evalúa las capacidades de las organizaciones civiles y les ofrece un programa de crecimiento personalizado con el apoyo de un equipo de colaboradores y consultores con experiencia y calidez humana.

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A. C. (Confío)

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A. C. es una organización que tiene como misión generar confianza en las organizaciones de la sociedad civil para generar una mayor participación social. Surge de la alianza de FECHAC, Fundación Telefónica México, A. C. y el Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua. Desde el año 2010, ha promovido intensivamente la adopción de principios de transparencia y buenas prácticas y busca que las organizaciones participen de manera voluntaria en su programa de análisis, que consiste en una evaluación externa, objetiva y homogénea, libre de conflicto de interés, cuyo modelo está alineado a los estándares internacionales que define el International Committee on Fundraising Organizations (ICFO), con el objeto de fomentar la confianza y colaboración hacia las organizaciones y brindar a las personas,

fundaciones, empresas y otros donantes, información gratuita que les permite tomar decisiones para donar responsablemente.

El Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A. C. (CENPRO)

Creado en 2011, surgió como una organización civil con la misión de fortalecer las estructuras de las OSC de la región centro-sur del estado de Chihuahua por medio de capacitación y seguimiento para mejorar las intervenciones de las organizaciones civiles en la sociedad. Actualmente, este centro brinda 51 horas de consultoría a grupos sociales y 3 mil horas de acompañamiento técnico a 137 organizaciones de la sociedad civil de los municipios de Jiménez, Chihuahua y Cuauhtémoc, además de haber impulsado la constitución de 11 OSC.

La Fortalecedora de Asociaciones Civiles de Cuauhtémoc, A. C. (FORACC)

FORACC es incubada por FECHAC en 2017 y acompañada por CENPRO para consolidarse como la fortalecedora que atiende las necesidades de las OSC de la región occidente del estado. Su misión es fortalecer la capacidad institucional de organizaciones de la sociedad civil de Cuauhtémoc y la región, a través de programas de capacitación y acompañamiento técnico, para contribuir al éxito de su misión institucional a través de programas orientados a impulsar la mejora continua en las OSC de Cuauhtémoc mediante asesorías, talleres de capacitación, foros informativos y de motivación, entre otras acciones.

La visión de FORACC es ser una organización consolidada, especializada y comprometida con el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, contribuyendo al óptimo cumplimiento de su misión institucional.

El Encuentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Finalmente, en la línea del fortalecimiento a la sociedad civil organizada, de 1996 a 2018, FECHAC promovió el Encuentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil, un evento anual que ofrece a los participantes la oportunidad no solo de ampliar su visión al conocer iniciativas nacionales e internacionales en el área social, sino también de coincidir en un espacio para la vinculación y el aprendizaje compartido. A partir de 2010, en el evento se comenzó a hacer entrega del reconocimiento “Premio FECHAC” para homenajear e incentivar a las organizaciones y estimular la participación de emprendedores sociales. En el Encuentro, anualmente se



Centro para la
Profesionalización
de la Sociedad
Civil, A. C.



Fortalecedora
de Asociaciones
Civiles de
Cuauhtémoc,
A. C.

cuenta con la participación de más de 800 representantes del tercer sector, con la intervención de conferencistas de primer nivel.

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

Apoyo en situaciones de emergencia

Adicionalmente a las tres grandes áreas de inversión y proyectos (educación, salud y capital social), dado que FECHAC nació vinculada a una catástrofe y como una solución extraordinaria a una problemática extraordinaria, la Fundación continúa apoyando a las familias que se ven afectadas por contingencias y situaciones de emergencia. En los últimos años, el empresariado chihuahuense ha aportado más de 230 millones de pesos, distribuidos en diferentes proyectos de este rubro, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:



Entrega de insumos de protección a personal de salud frente a la contingencia sanitaria por el COVID-19.

Cuadro 7. Apoyo en situaciones de emergencia.

1990	Apoyo a familias damnificadas por tromba en la ciudad de Chihuahua.
2006	Intervención en el arroyo de El Indio en Ciudad Juárez tras lluvias devastadoras.
2007-2009	Estudio de reubicación de viviendas en Ciudad Juárez.
2008-2009	Operación de rescate en Ojinaga y Parral por inundación.
2013	Apoyo en recuperación de una vida digna a familias damnificadas por lluvias torrenciales en Camargo, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Jiménez, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral.
2016	Entrega de menaje a familias damnificadas por inundación en San Juanito y Guachochi.
2017	Apoyo y rehabilitación de las comunidades de Nuevo Casas Grandes, Saucillo, Camargo y La Cruz por inundaciones. Apoyo con menajes a familias damnificadas por inundaciones en la colonia Morelos Zaragoza de Ciudad Juárez
2018-2019	Apoyo a familias afectadas por emergencia alimentaria en la zona serrana del estado.
2020-2021	Inversión en el estado ante la contingencia por el COVID-19.

De forma extraordinaria, en 2017 la Fundación lanzó una campaña de ayuda que sumó el apoyo de empresas y de la comunidad chihuahuense en apoyo a las familias de Oaxaca y Chiapas que perdieron su patrimonio durante los sismos que afectaron a diferentes estados.

Este mecanismo de solidaridad tenía como meta sumar 4 millones de pesos para construir 100 hogares para las familias oaxaqueñas y chiapanecas que lo perdieron todo, pero gracias a la voluntad de 53 empresas, instituciones públicas y personas chihuahuenses, se superó la meta por más de 170 %, con un total de 6 millones 804 mil pesos que abonaron a la construcción de 572 hogares en un proyecto conjunto liderado por Fundación Proviváh y el Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares.

A continuación, se muestra el cuadro 8 con los municipios en donde se construyeron estos hogares.

Cuadro 8. Municipios en donde se contruyeron hogares.

Municipios Oaxaca	
Ixtepec	35
Santiago Astata	79
Santiago Laollaga	83
Reforma de Pineda	86
Total Oaxaca	283
Municipios Chiapas	
Pijijiapan	289
Total Chiapas	289



Hogares reconstruidos a las familias que perdieron su patrimonio por los sismos del 2017.

DESGLOSE DE RESULTADOS

El Modelo de Responsabilidad Social Compartida ha presentado resultados ampliamente positivos, y muestra de ello es el total de 7,082 proyectos desde 1994 a 2021 que mencionamos anteriormente, con una inversión superior a los 3 mil 825 millones de pesos. Igualmente, como se ha dicho, el número de proyectos se distribuyen en mayor porcentaje para el rubro de educación; después, al de salud preventiva y en tercer lugar al desarrollo de capital social. A continuación, se muestra la distribución histórica por rubro:

Cuadro 9. Resumen por número de proyectos por rubro de 1994-2021.

EDUCACIÓN 1994-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Educación Histórico
1,867	268	227	238	290	266	154	150	3,460
SALUD 1994-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Salud Histórico
1,093	69	73	80	94	110	80	156	1,755
CAPITAL SOCIAL 1994-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Capital Social Histórico
769	198	151	157	152	173	128	139	1,867

Posteriormente, el cuadro 10 muestra el desglose de la inversión total histórica y número de proyectos que se destinaron por región. Es importante destacar que los programas se centraron en educación, salud y capital social, por tratarse de los rubros fundamentales para la Fundación, pues esta considera que dentro de ellos se cubren otros aspectos que corresponden al bienestar, la sustentabilidad y la responsabilidad social, los cuales en un principio se presentaban por separado.

Cuadro 10. Inversión total por región de 1994 – 2021.

Inversión y proyectos apoyados por región 1994 – 2021					
Zona	Educación	Salud	Capital social	Total de proyectos	Total de inversión
Camargo	206	65	58	329	\$ 68,688,694.49
Chihuahua	752	535	466	1,753	\$ 1,058,816,822.33
Cuauhtémoc	377	173	106	656	\$ 156,450,707.57
Delicias	437	147	74	658	\$ 135,397,521.76
Jiménez	111	56	37	204	\$ 48,678,333.16
Juárez	629	230	541	1,400	\$ 1,212,971,832.36
Nuevo Casas Grandes	173	63	46	282	\$ 51,630,353.27
Ojinaga	82	39	28	149	\$ 32,355,302.00
Parral	244	84	75	403	\$ 90,776,881.89
Zona Serrana	419	342	263	1,024	\$ 807,844,339.94
Proyectos Estatales	30	21	173	224	\$ 161,941,226.33
Total	3,460	1,755	1,867	7,082	\$ 3,825,552,015.10

Finalmente podemos ver el desglose de las inversiones por ciudad y área de intervención para el año 2021 en específico:

Cuadro II. Inversión y proyectos por área de intervención 2021.

Inversión durante el 2021					
Zona	Educación	Salud	Capital social	Total de proyectos	Total de inversión
Camargo	6	10	4	20	\$ 5,696,763.42
Chihuahua	64	21	59	144	\$ 124,514,731.52
Cuauhtémoc	13	18	6	37	\$ 19,526,537.38
Delicias	4	15	5	24	\$ 20,041,344.19
Jiménez	5	5	3	13	\$ 4,314,845.93
Juárez	32	28	35	95	\$ 216,758,394.17
Nuevo Casas Grandes	6	17	2	25	\$ 9,438,952.64
Ojinaga	0	3	0	3	\$ 2,236,507.31
Parral	13	20	2	35	\$ 17,212,424.04
Zona Serrana	4	14	6	24	\$ 46,766,573.43
Proyectos Estatales	3	5	17	25	\$ 21,480,884.06
Total	150	156	139	445	\$ 487,987,958.09

No cabe duda de que la solidez institucional y la eficiencia social expresada en sus programas y resultados es a la vez la mayor prueba de la capacidad de adaptación que tiene FECHAC ante los retos de la población chihuahuense que claramente han cambiado desde aquel día de la tromba a la fecha. Son ya casi 30 años, durante los cuales el empresariado chihuahuense y los colaboradores de la Fundación han sorprendido a nivel nacional, e incluso a nivel internacional, con sus buenas prácticas y eficiencia social. No obstante, los líderes de esta organización consideran que cada reconocimiento representa un logro, pero también un nuevo reto, y la capacidad de respuesta tendrá que seguir incrementándose para continuar impactando positivamente a la sociedad chihuahuense.



PLANEACIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL



En las últimas décadas, FECHAC se ha consolidado como una de las fundaciones más importantes de México. Hoy en día, el lugar que ocupa esta Fundación en buena medida se debe a su nivel de planeación, profesionalismo y el cumplimiento de sus acciones siempre vinculadas al logro de su misión, que como bien recordamos, expresa la necesidad de crear mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses. Paralelamente, la misión de la Fundación es coherente con las líneas de estrategia de inversión, alineadas a los factores del Índice de Desarrollo Humano (IDH): salud, educación e ingreso, además del capital social, que funciona como factor adicional y unificador de las tres anteriores.

Históricamente, como hemos visto en párrafos anteriores, el análisis y la asignación de la inversión social ha sido esencial tanto para FECHAC, como para el desarrollo de la sociedad chihuahuense, pero hacia el futuro y como resultado de la consolidación de la Fundación, se vislumbra aún más relevante.

INVERSIÓN FOCALIZADA PERO DE IMPACTO TRANSVERSAL

La inversión que realiza FECHAC en las tres áreas de enfoque tiene distintos momentos de impacto social: 1) cuando son proyectos diseñados para intervenir y beneficiar de manera inmediata a un grupo específico en condiciones de vulnerabilidad que recibe los servicios directamente de las OSC o de la Fundación y 2) cuando el proyecto está orientado a promover, crear y fortalecer la participación ciudadana en la creación de soluciones mediatas a las problemáticas sociales.

A través del fortalecimiento de la labor de las organizaciones de la sociedad civil, el impulso al voluntariado y la promoción de una cultura de responsabilidad social, tanto ciudadana como empresarial, se consolidan acciones o iniciativas permanentes que atienden a las necesidades de grupos vulnerables.

La transversalidad existe entre las mismas áreas de enfoque: el bienestar y la salud permiten a todo individuo tener las condiciones óptimas para aprender y construir comunidad con quienes le rodean, de modo que allí entra la educación que posteriormente potencializa el capital social.

Salud preventiva

Como sabemos, en el caso de la inversión directa, los ejes del IDH son: salud, educación y capital social. En este contexto, un enfoque fundamental es la salud preventiva y, como ya se mencionó, tiene el objetivo de fomentar una vida saludable para aumentar la esperanza de vida.

Las líneas de intervención de esta área son:

- Proyectos que promuevan la salud (prevención de enfermedades relacionadas con la mala alimentación e inactividad física).
- Proyectos que fomenten una alimentación sana.
- Proyectos que fomenten la actividad física.
- Proyectos que previenen los embarazos a temprana edad.

Naturalmente, abordar y resolver temas de salud, especialmente en la parte preventiva, permite que la educación sea asimilada por sociedades sanas en una etapa posterior.

Educación básica

El segundo enfoque es el de educación, el cual tiene como objetivo incrementar los años promedio de educación. Las líneas de intervención son:

- Proyectos que motiven a niñas, niños, adolescentes y jóvenes a continuar con sus estudios.
- Proyectos que incrementen la integración familiar.
- Proyectos que incrementen la participación regular de los padres de familia en actividades escolares.
- Proyectos que ofrezcan medios para favorecer la inclusión y permanencia de niños, niñas y jóvenes en los centros de educación básica.





1. Capital Social. Vecinas y vecinos de Parral dialogando sobre las soluciones a las problemáticas que enfrentan como comunidad.
2. Salud. Prevención del embarazo adolescente y educación de salud y oficios para madres y jóvenes.
3. Salud y educación. Mejoramiento de sistemas hídricos, sanitarios y equipamiento en escuelas.
4. Educación. Programas de formación ciudadana y académica en escuelas de nivel básico.

- Incidir en políticas públicas de temas educativos para:
 - Mejorar la calidad educativa.
 - Eficiencia del gasto público en educación.
 - Fomentar la orientación vocacional en los estudiantes.

Como se puede ver, el enfoque educativo está sobre todo focalizado en etapas tempranas de vida de las poblaciones, pero en el mediano plazo estos grupos sociales van modificando comportamientos y se comienza a construir una cultura que eventualmente complementa y fortalece la construcción de capital social.

Construcción de capital social

Finalmente, los proyectos que construyen capital social se enfocan en fomentar la solidaridad entre las personas de una comunidad, instituciones o sectores para que trabajen en equipo en la creación de soluciones ante las problemáticas de su comunidad. Esto se traduce en las siguientes líneas de intervención:

- Fortalecimiento de la labor de las organizaciones de la sociedad civil
- Impulso al voluntariado
- Promoción de una cultura de responsabilidad social tanto ciudadana como empresarial

Esta categoría además contempla el impulso del desarrollo de investigación social pertinente que permita generar conocimiento sobre problemáticas sociales, resultado de intervenciones sociales e información confiable para la toma de decisiones al momento de invertir en proyectos y, adicionalmente, busca participar en la creación o actualización de políticas públicas que beneficien a la comunidad chihuahuense en temas de educación, salud y capital social.

Investigación social en las áreas de enfoque de FECHAC

En alianza con organizaciones civiles y centros de investigación, FECHAC ha impulsado diversas investigaciones sobre el impacto de sus proyectos apoyados, la institucionalidad de las organizaciones civiles en el estado, la discriminación, el entorno socioeconómico y los costos de vida, el empleo y remuneración, las características demográficas de niñas, niños y adolescentes, los riesgos en la infancia, el panorama de la educación y salud, etc. Igualmente se han desarrollado investigaciones como "Los derechos de la infancia y adolescencia en Chihuahua" en alianza con UNICEF, y "Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil" y "La capacidad institucional de las OSC del estado de Chihuahua" en alianza con la Junta de Asistencia Privada de Gobierno del Estado de Chihuahua, Fortalecimiento y Fideicomiso Público para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (Ficosec), investigaciones que se encuentran en el sitio web de FECHAC a disposición de la comunidad (www.fechac.org.mx).

Incidencia en Políticas Públicas

La construcción de capital social no solamente se enfoca en investigación y programas vinculados con la sociedad civil, sino que también buscan incidencia en las políticas públicas y las leyes. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- **Creación de la Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones, Agrupaciones y Redes de la Sociedad Civil del Estado de Chihuahua:** Como parte de la red ImpulsOSC conformada por 246 organizaciones, agrupaciones y redes civiles del estado, FECHAC participó desde el 2018 en la creación de la Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones, Agrupaciones y Redes de la Sociedad Civil del Estado de Chihuahua, iniciativa de participación aprobada por el Congreso del Estado en septiembre del 2021 que estimula la colaboración, solidaridad y cooperación entre personas, organizaciones y sectores; impulsa la gobernanza, transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones civiles; fomenta su participación en el diseño de las políticas públicas, así como su profesionalización, simplifica la tramitología para su atención y establece la creación de un Consejo Estatal de Fomento, con mayoría de miembros ciudadanos.
- **Integración de componentes del Modelo ADN a la Ley de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Chihuahua:** A través de la alianza con USAID y como parte del Grupo Impulsor

ImpulOSC es el conjunto de organizaciones, agrupaciones y redes civiles del estado que impulsaron la Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones.



Integración de los ejes que conforman el Modelo ADN a la Ley de Derechos de NNA en el estado.



de Prevención Social de Violencia y Delincuencia conformado por 13 organizaciones de la sociedad civil de diversas regiones del estado, la Fundación participó en la integración de los 5 componentes temáticos que forman parte del Modelo Ampliando el Desarrollo de la Niñez a la Ley Prioritaria de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Chihuahua, así como el compromiso de los gobiernos para convocar a las OSC como evaluadoras de los resultados de programas para el bienestar de la niñez.

Maximizando la inversión social

Con el objetivo de que la inversión social maximice su propósito, es importante mencionar que la definición de inversiones y acciones sociales no devienen de una directriz estática, sino de un proceso dinámico de revisión y planeación constituido por tres etapas que le permiten a FECHAC entender la problemática social vigente y emprender las acciones adecuadas. Estas etapas son:

- **Revisión de información disponible**

En esta fase, se revisa la información de fuentes confiables que permiten tener un panorama de los tres ejes del Índice de Desarrollo Humano: salud, educación e ingreso. Una vez que se recaba la información más actualizada y confiable, se realizan reuniones con expertos en la materia para corroborar la información y



Jornada de capacitación a 10 organizaciones civiles e instancias públicas que en alianza con FECHAC, Operación Bendición México, A. C. y el DIF del Estado de Chihuahua entregaron sillas de rueda de uso rudo a personas en condiciones de pobreza en 22 municipios del estado.

enriquecerla con información local. Por ejemplo, la Secretaría de Salud de Chihuahua dio a conocer las principales causas de mortandad del estado, siendo las enfermedades isquémicas del corazón las que encabezan la lista, seguidas de la diabetes mellitus, y en tercer lugar las enfermedades cerebrovasculares. Con estos resultados, se llegó a la conclusión de que en el año 2015, 6,617 muertes se relacionaron a la mala alimentación, lo que representó el 48 % de las principales muertes en el estado. Esta información ayuda a dirigir adecuadamente los esfuerzos de FECHAC.

En el eje educativo, se develó que Chihuahua tiene una población total analfabeta de 66,420 personas (mayores a 15 años). Esto a su vez representa el 2.60 % del total en el estado. De acuerdo con lo anterior, se realizó una encuesta nacional de deserción en la educación media superior y se concluyó que la falta de dinero en los hogares para comprar útiles, pagar pasajes y cubrir las cuotas de inscripciones eran la principal causa. Asimismo, había causas como embarazos, desinterés en continuar con los estudios, contraer matrimonio a temprana edad y priorizar el trabajo antes de la escuela.

- **Árbol de problemas y objetivos**

En la segunda fase se elabora

un árbol de problemas sociales vinculados a cada uno de los 3 ejes del IDH, salud, educación e ingreso, y se identifican las causas raíz de las principales problemáticas para cada tema. Esta etapa, como se puede ver, está vinculada con los ejemplos de la fase 1.

- **Priorización de acciones**

Finalmente, se priorizan las causas raíz que la Fundación debería atender de acuerdo con su alcance y misión. Igualmente se elabora un árbol de objetivos para atender las causas raíz de las problemáticas, así como los productos, resultados intermedios y finales, y el impacto que se persigue en cada objetivo estratégico. Este análisis dinámico no solo sucede a nivel estado, sino que dicho proceso se trabaja por cada consejo local que realiza su propio plan para el año 2021, pues sin duda las necesidades de cada ciudad del estado, cada una con sus distintivas características, así como de regiones tan particulares como la Sierra Tarahumara, requieren inversiones y acciones *ad casum*.

Sin duda, la coherencia de la misión de FECHAC con sus áreas de enfoque, el profesionalismo, dinamismo del proceso y capacidad de adecuación local permiten que las inversiones de FECHAC se traduzcan en programas y proyectos que maximizan valor social.



FECHAC frente al COVID-19



Lo revisado hasta esta parte del presente libro nos muestra un recorrido que refleja el desarrollo institucional de FECHAC, las organizaciones que trabajan con ella y los proyectos en sí: la búsqueda y encuentro de mejores maneras de maximizar valor social. Sin duda, tanto los números como las acciones demuestran la evolución de una iniciativa empresarial que se convirtió en fideicomiso y se fortaleció con una Fundación para posteriormente pasar de una Fundación que mayoritariamente operaba proyectos a una organización de segundo piso con gran estructura que profesionaliza a la sociedad civil organizada de Chihuahua e impulsa grandes proyectos para la comunidad. En resumen, esta es una Fundación que nació ante una contingencia y se propuso que ese fuera únicamente un punto de partida que los llevara a generar cambios sistémicos basados en la institucionalización, estrategia y procesos, siempre con claros objetivos sociales.

Sin embargo, hacia febrero del año 2020, COVID-19 se develaba frente a los ojos de FECHAC y del mundo entero, un virus que se convertiría en la mayor pandemia de la historia moderna en lo que a salud se refiere y que afectaría drásticamente las estructuras y progreso económicos de muchos países, así como las dinámicas familiares, escolares, psicológicas y múltiples dimensiones que constituyen a la sociedad. La amenaza del coronavirus generó remembranzas de los orígenes de este gran proyecto empresarial. La consciencia del nacimiento originado por una contingencia reafirmaba a la Fundación que en su naturaleza estaba el ayudar a la sociedad a encarar estos sucesos venideros e inesperados y no solo los problemas sociales a los que se enfrentan constantemente. Así, con un gran sentido de anticipación y antes de que la pandemia tocará con fuerza las fronteras de nuestro país, FECHAC ya se preparaba para afrontar una tormenta que no se parecía a la tromba de 1990, pero ya prometía distintos tipos de devastación.

Como sabemos, el 7 de diciembre de 2019, China diagnosticó neumonía a un gran grupo de personas en Wuhan ante la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo que constituía el origen y primeras comunicaciones de este coronavirus.

Para el 12 de enero, China compartió públicamente la secuencia genética del COVID-19 y, un día después, se confirmó el primer caso fuera de este país (Tailandia). El 30 de enero, la OMS declaró emergencia sanitaria mundial.

El 14 de febrero, Francia anunció la primera muerte por coronavirus en Europa y, pocos días después, en Italia aumentaba el número de casos de coronavirus y cierre de ciudades. El día 27 se confirmó el primer caso COVID-19 en México y, desafortunadamente, el 18 de marzo se comunicó la primera muerte en nuestro país (siete días después de que la OMS declarara pandemia global). El 30 de marzo, México declaró emergencia sanitaria nacional, y el 16 de abril suspendió actividades no esenciales.

Antes de que el virus llegara a México, Luis Alberto Barrio ya veía venir la crisis desde España, donde se alcanzaban a vislumbrar retos mayúsculos que conocidos y aliados de FECHAC ya estaban enfrentando. Para Luis Alberto, el tiempo se volvía un factor decisivo y el foco era “contener el tsunami” para proteger a la comunidad chihuahuense; ciertamente había riesgo de cometer errores, pero anticiparse era la clave.

Naturalmente se instauraron mesas de análisis, un comité de contingencia, grupos intersectoriales, etc., de los que ya hablaremos más adelante de manera formal. Sin embargo, en ese momento el esfuerzo de diagnóstico por parte de FECHAC era

un reto sin precedentes. La Fundación comenzó por preguntar a los expertos de los tres niveles de gobierno del sector salud qué se necesitaba, pero las respuestas eran variadas y llenas de complejidad. La adquisición de insumos médicos en el mercado internacional fue una batalla campal entre países para lograr la compra de insumos médicos y ventiladores, por ejemplo. México no era la excepción.

Rápidamente se dedujo que el campo de batalla tendría lugar en los hospitales públicos, pues los privados no tendrían la capacidad para ello. Igualmente, al principio, el reto sería la protección al personal médico, aunque posteriormente el desafío sería evitar intubaciones.

El Sector Salud no estaba preparado para lo que venía, pues los hospitales públicos no contaban con la infraestructura para enfrentar una contingencia como esta. Los primeros casos se dieron en Ciudad Juárez, sin embargo, se volvía irrelevante el lugar donde se rompía la brecha, pues rápidamente el virus se multiplicó por todo el estado y el país. Se vivía una interesante dinámica social, pues algunas partes de la población de Chihuahua comenzaron a entrar en pánico, mientras que otras regiones aún seguían incrédulas respecto a la crisis que se avecinaba. Naturalmente, conforme fue pasando el tiempo, el distanciamiento social se fue generalizando al mismo tiempo que la tecnología fue permitiendo que el



aislamiento físico aumentara y toda la población comenzó a entrar en una comprensión generalizada de lo que sucedía.

En medio de la contingencia sanitaria, que ya había llegado, nuevas necesidades se comenzaron a presentar. La suspensión de actividades económicas y sociales decretadas ante la pandemia llevó a que la economía se comenzara a detener rápidamente y, con ello, gran parte de la población vulnerable comenzó a urgir ayuda alimentaria, al igual que insumos médicos, lo que provocó grandes movilizaciones en las zonas prioritarias del estado por parte de FECHAC, junto con sus aliados de distintos órdenes de gobierno, organizaciones civiles, empresariado e incluso del ejército. Diversos bancos de alimentos se sumaron a la lucha: Camargo, Cuauhtémoc, Parral, Chihuahua y el nuevo banco de alimento en Juárez que estaba en construcción por la misma Fundación apoyaron a la población con la entrega de ayuda alimentaria, a la vez que aportaron a las acciones dedicadas a la reactivación económica. Como siempre, la mayor fortaleza de FECHAC fue su modelo de cooperación intersectorial, dentro del que destacaron sus consejeros, comités estatales, personal de la Fundación y alianzas que se encargaron de organizar este esfuerzo sin precedentes.

Como sabemos, una de las áreas de enfoque de FECHAC es la salud, de modo que al igual que sucedió

con otras instituciones del mundo, el COVID-19 reforzó el enfoque hacia las acciones e inversión dedicadas a proteger a las y los cuidadores de la salud y a las mismas instituciones de este sector, para a la vez garantizar la protección de la comunidad en general durante el inminente crecimiento de la demanda de atención en términos de salud. Habíamos dejado un pasado en que la gente solía morir joven y por infecciones o enfermedades transmisibles, enfocándonos en las últimas décadas en el cuidado y recuperación de personas que llegaban a la vejez y fallecían por enfermedades crónicas no transmisibles; enfermedades que, por cierto, suelen proporcionar tiempo para ser tratadas. El COVID-19, en cambio, nos remontó a un pasado que provocaba crisis intempestivas e inesperadas. Sin duda nos enfrentábamos a un nuevo paradigma global. Sin embargo, en esta ocasión FECHAC contaba con una bolsa de contingencias que le daba mayor fortaleza: desde los recursos que el Comité Técnico del FOSECH podía liberar para circunstancias como estas, un porcentaje destinado por FECHAC para contingencias regulares y reubicación de recursos de otros programas sociales que tuvieron que ponerse en pausa por razones sanitarias, la contingencia provocada por el COVID-19 contó con una bolsa robusta para hacer frente a las adversidades.

FOSECH Y FECHAC EN EL CONTEXTO DE LA CONTINGENCIA SANITARIA

Es importante recordar que el Fideicomiso FOSECH, que ya hemos diferenciado previamente de FECHAC, tiene fines específicos, entre los cuales destaca impulsar acciones y programas dirigidos a atender las necesidades de la población más vulnerable en el estado de Chihuahua, así como atender las situaciones de urgencia, desastres naturales o contingencias en la región. Para esto último, el Comité Técnico del Fideicomiso cuenta con un fondo específico para atender este tipo de contingencias.

En este contexto, el Comité Técnico puede autorizar la transferencia de mayor cantidad de recursos financieros a este fondo, en caso de ser necesario, lo cual fue una base importante del esfuerzo inicial. En términos generales, durante 2020 y 2021 se invirtieron más 121 millones de pesos de los cuales más de 55 millones fueron para insumos médicos, más de 37 millones para equipo como ventiladores y pruebas, más de 6.5 millones para medicamentos, más de 16 millones para alimentos y más de 6.4 millones para apoyos adicionales a campañas de vacunación, prevención y otros. El apoyo de insumos, equipamiento y medicamentos se hizo llegar a 80 hospitales, clínicas e instituciones de 10 regiones del estado, entre ellas la zona serrana.

Cuadro 12. Activos entregados para atención COVID-19.

Número de activos por concepto	
Insumo médico (global)	Más de 700 mil
Ventiladores	21
Máquinas Architect	4
Reactivos y pruebas rápidas	Más de 13 mil
Medicamento	Más de 40 mil
Apoyo alimentario	Más de 30 mil
Pruebas serológicas aplicadas	Más de 15 mil

* Además, en 2021, FECHAC entregó más de 8 millones en insumos de protección sanitaria para estudiantes de 400 escuelas de 12 municipios ante el inicio de clases presenciales.

Más allá del fondo que se acaba de mencionar, la emergencia provocada por el COVID-19 y la urgencia de ayudar a la comunidad de manera oportuna exigieron la creación de un comité especial de contingencias en FECHAC, pues el reto presentaba un escenario desconocido para expertos, instituciones y la misma Fundación.

Los cambios constantes que se preveían sobre el conocimiento del virus provocaron que las acciones y estrategias tuvieran que cambiar y adaptarse constantemente, en ocasiones no en el transcurso de meses,

sino incluso de días. A diferencia de la problemática social que enfrenta Chihuahua (y México como país), que presenta la persistencia como uno de los grandes retos, el COVID-19 presentaba incógnitas que ni la ciencia en todo el mundo era capaz de prever: la tasa de contagio, la tasa de letalidad, el impacto en distintos grupos poblacionales (edad, sexo, estado de salud, etc.), el pico de contagios o el número de olas que enfrentaría el mundo... todo esto era información desconocida. La eficacia de los tratamientos, la inmunidad de rebaño, la llegada y efectividad de



Entrega FECHAC máquinas "Architect" a hospitales en Juárez, Cuauhtémoc, Delicias y Parral para impulsar una reincorporación laboral segura.

la vacuna, así como la permanencia de anticuerpos en la sangre o la memoria celular que se pudiera generar eran factores inciertos que requerirían adaptación constante y veloz. Realizar una inversión efectiva y eficiente ante un escenario desconocido por los expertos en la materia era uno de los retos más importantes.

El Comité de Contingencias se conformó por todos los presidentes de los Consejos Locales y el Presidente Estatal, y nació para hacer posible la toma de decisiones efectivas, rápidas y con validez para ayudar de manera oportuna a la comunidad. La diversidad y representatividad de este Comité nuevamente facilitó a FECHAC la toma de decisiones, pues se tenía información de la situación y retos de todas las regiones del estado, a la vez que las aportaciones de todos los presidentes locales fueron fundamentales para enfrentar la pandemia de la mejor manera posible.

Asimismo, con la aprobación del Consejo Directivo de FECHAC y del Comité Técnico de FOSECH, se instaló un procedimiento para poder actuar de manera oportuna y continuar con la transparencia y el cumplimiento de normativas internas y externas. La emergencia sanitaria, por su duración, parecía haberse convertido en un área de acción o programa casi permanente para la Fundación; sin embargo, esta eventualmente terminaría, y la Fundación debería estar preparada para regresar a los procesos base (normales, cotidianos) para continuar su acción social. Hacia el futuro, sin duda muchas dimensiones de la acción social continuarán vinculadas a salud, y FECHAC continuará apoyando firmemente ese sector.

JUNTOS SOMOS FECHAC



Además de todos los impactos económicos y de salud, el COVID-19 provocó transformaciones culturales que la Fundación diagnosticó y posteriormente reflejó en “Juntos somos FECHAC”, que fue una iniciativa que nació en la Fundación para reunir todas las acciones e inversiones realizadas para atender la contingencia, desde la protección del personal de salud hasta el apoyo a familias vulnerables en el estado, pero creció de una forma inesperada, transformándose en un lema de cercanía y unidad que floreció en las y los colaboradores de la Fundación, así como en las organizaciones civiles, organismos empresariales y aliados, con el gran compromiso y entrega que siempre les ha caracterizado.

Esta iniciativa representó en gran medida la unidad e identidad al interior de la Fundación, con el equipo y consejeras y consejeros voluntarios que, ante



Con aliados como la Secretaría de Defensa Nacional (SEDENA), bancos de alimento y organizaciones civiles, FECHAC realizó la entrega de apoyo alimentario a familias vulnerables.

la sana distancia y la suspensión de actividades en oficinas, lograron encontrar nuevas formas de contacto y trabajo colaborativo que evolucionó en lo que ya mencionamos anteriormente que logró la Fundación en tiempos COVID. Al exterior, Juntos somos FECHAC se convirtió en una campaña que retoma la unidad ante escenarios de contingencia, que da sentido de identidad a diversas iniciativas y permite sumarlas en una misma estrategia de mayor alcance, fuerza e impacto.

Sin duda, el COVID-19 generó más retos y riesgos que beneficios, pero renovó el sentido de comunidad y de alianzas intersectoriales que dieron origen a la Fundación. A algunos les permitió recordar la crisis con la que FECHAC nació, mientras que a otros les dio la oportunidad de entender por primera vez lo que una crisis con impacto social representa y, en ese contexto, la importancia de la existencia de la Fundación.

LA MESA ESTATAL DE CONTINGENCIA: UNA INICIATIVA CIUDADANA

Recordando el espíritu de cooperación intersectorial, en comunión con el Comité de Contingencias de FECHAC, los integrantes de la Fundación trabajaron de manera coordinada con la Mesa Estatal de Contingencia. Ante escenarios tan complejos como los generados por la contingencia del COVID-19, Luis Alberto Barrio, junto con un grupo de ciudadanas y ciudadanos de distintos sectores y rubros, creó la Mesa Estatal de Contingencia, donde se sumaron conocimiento, experiencia y acciones enfocadas en cuatro pilares: alimentación, salud, seguridad y economía, a través de los cuales se realizó una radiografía del estado ante la pandemia para realizar un trabajo coordinado y focalizado, cada quien desde sus áreas, con el fin de atender a las comunidades que más lo necesitaban. El trabajo de esta Mesa Estatal de Contingencia requirió de reuniones periódicas de hasta 2 veces por semana para analizar, tomar decisiones y activarse por la comunidad.

Figura 18. Pilares de la Mesa Estatal de Contingencia.



NUEVOS ENFOQUES, MISMAS PRIORIDADES

Tras la llegada del COVID-19 a México y al estado de Chihuahua, y la activación extraordinaria ante las necesidades de salud, FECHAC no dejó de lado su operación ordinaria para el impulso de proyectos sociales. A pesar de que el decreto sanitario por la pandemia cerró centros de operación de organizaciones civiles, escuelas y centros comunitarios, la Fundación realizó un análisis de los más de 350 proyectos estatales y de los proyectos de cada Consejo Local para buscar la forma de mantener su operación, ya fuera con los proyectos regulares o con los cauces especiales que el contexto exigía. De esta manera:

- El recurso de los proyectos que no podían realizarse por la contingencia se reclasificó para crear una bolsa estatal COVID y bolsas regionales/ locales COVID.
- La bolsa estatal COVID se enfocó, con base en las solicitudes de la Secretaría de Salud del Estado, en la protección de cuidadoras y cuidadores de la salud mediante la compra de insumos médicos.
- Las bolsas regionales de cada Consejo Local se asignaron de acuerdo con las necesidades específicas de cada región (alimentación y apoyo al sector salud).

Ante la contingencia por el COVID-19, las áreas de enfoque de la Fundación permanecieron sin reformularse, pero ante las necesidades de atención a la salud en todo el estado, FECHAC, con el apoyo de expertos y la misma Secretaría de Salud, creó proyectos enfocados a atender las necesidades más apremiantes que surgieron ante la pandemia: la protección del personal de salud con insumos médicos, el equipamiento de hospitales con ventiladores y otros equipos, así como la entrega de apoyo alimentario a las comunidades más afectadas por el detenimiento de actividades laborales y sociales por las medidas decretadas por las autoridades.

Aunque las áreas de enfoque de FECHAC permanecieron, las solicitudes por parte de organizaciones civiles e instituciones públicas para apoyo de proyectos de educación y capital social se vieron significativamente reducidas, por lo que se realizó una revisión y documentación de los proyectos de cada OSC para detectar y distinguir las actividades que podrían continuar de las que no podrían hacerlo para definir la reclasificación del recurso. Se tomaron acuerdos en los órganos de gobierno de criterios específicos para la modificación de los proyectos adecuados en la contingencia, y la





FECHAC impulsó la renovación de proyectos sociales de OSC ante un escenario de pandemia.



Integración de tecnología para terapias a distancia y seguimiento a la rehabilitación de las personas con discapacidad.

Fundación trabajó junto con las OSC para encontrar nuevas formas de hacer las cosas en una nueva realidad, integrando medidas sanitarias en las actividades presenciales, haciendo uso de herramientas tecnológicas para seguimientos de manera virtual o telefónica, además de formular o reformular programas sociales enfocados a la atención de necesidades humanas y sociales que surgieron tras el COVID-19, tales como la atención psicológica contra la depresión, el fortalecimiento del núcleo familiar, el fomento de la cultura de la paz y el diálogo para combatir la violencia intrafamiliar, entre otras.

Se continuó el impulso a los proyectos en curso de modo que la comunidad y las organizaciones civiles pudieran adaptarse al día a día para operar ante nuevos escenarios de confinamiento y sana distancia. Por supuesto, fue un reto para todos llevar los proyectos sociales, por lo que, de la mano de las organizaciones, FECHAC trabajó en temas de innovación e incorporación de herramientas vanguardistas, nuevas formas colaborativas para continuar trabajando para la comunidad, así como el uso de la tecnología y herramientas digitales como webinars, redes sociales, WhatsApp, entre otras. Por ejemplo, los proyectos de fortalecimiento a la sociedad civil continuaron por medios digitales, contando con apoyo de

profesionales y especialistas en entornos virtuales; igualmente, programas de fundaciones que apoyaban en rehabilitación o temas de salud no vinculados con COVID fueron dotados de herramientas tecnológicas para dar atención y seguimientos de forma digital no presencial y así mantener los programas y objetivos sociales.

Otros ejemplos fueron el uso de WhatsApp para círculos de lectura con madres y padres de familia como parte de programas para el fortalecimiento de las relaciones familiares y el fomento de la comunicación entre padres e hijos, etc. Por otro lado, a través de redes sociales, algunas OSC implementaron el uso de videos informativos o charlas de acompañamiento a madres y padres de familia para que pudieran brindar terapia en casa a sus hijas e hijos con discapacidad. Otras organizaciones dieron asesorías a través de llamadas telefónicas para atender la violencia familiar o brindar acompañamiento psicológico, y hubo algunas que brindaron clases virtuales para la realización de actividades artísticas o festivales de arte y cultura, entre otros.

Sin duda, la pandemia dejará huella en la sociedad chihuahuense y en FECHAC, mas esa herencia será recordada no por la complejidad y el sufrimiento, sino por el aprendizaje, la adaptación y, en el futuro, el fortalecimiento aún mayor de la sociedad civil organizada.



FECHAC



POR CADA RECONOCIMIENTO, UN NUEVO RETO

9

Debido a la trayectoria, la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos, FECHAC ha tenido el honor de recibir importantes reconocimientos y menciones de instituciones con trayectorias mundialmente distinguidas. La Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. ha obtenido los siguientes premios, menciones y reconocimientos:

RECONOCIMIENTOS

 <p>PREMIO Eugenio Garza Sada</p>	1999	Premio Eugenio Garza Sada (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Grupo Femsa, 1999).
 <p>asle Euskadiko Lan Sozietateak Sociedades Laborales de Euskadi</p>	2001	Txemi Cantera (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, España, 2001).
 <p>RAZÓN DE SER FUNDACIÓN MERCED</p>	2004	Razón de Ser (Fundación Merced, México, 2004).

	<p>2004</p>	<p>Fundación del año (Association of Fundraising Professionals, capítulo México, 2004).</p>
	<p>2006</p>	<p>Mención honorífica en el “Alcan Prize for Sustainability” y acreedores a una beca para estudiar el posgrado en alianzas internacionales en la Universidad de Cambridge (2006).</p>
	<p>2007</p>	<p>Mención honorífica en el Premio Nacional al Voluntario por el compromiso y labor humanitaria del empresariado chihuahuense en pro de nuestra comunidad (Sedesol, 2007).</p>
	<p>2007</p>	<p>Somos una de las 79 organizaciones incluidas en la “Business Guide to Partnering with NGOs” editado por las Naciones Unidas y Dalberg Global Development Advisors (2007).</p>
	<p>2011</p>	<p>Mención Especial por la Trayectoria Social Institucional (Iniciativa México, 2011)</p>
	<p>2012</p>	<p>Reconocimiento al Modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños (ADN), como uno de los mejores proyectos educativos en México (Cumbre de Líderes en Acción por la Educación Clase 2012).</p>
	<p>2012</p>	<p>Primer lugar con 100 % de transparencia en el Índice de Rendición de Cuentas 2012 (Auditoría Superior del Estado de Chihuahua).</p>

	<p>2012</p>	<p>Premio a la excelencia a nuestro edificio en Ciudad Juárez (Metal Construction Association, 2012)</p>
	<p>2013</p>	<p>Premio al Mérito Ciudadano 2013 (Ayuntamiento de Camargo, Chihuahua).</p>
	<p>2013</p>	<p>Premio CLARES 2013 en la categoría de Fundación Social (Universidad Anáhuac).</p>
	<p>2013</p>	<p>Certificación ISO 9001:2008 en sus procesos.</p>
	<p>2013</p>	<p>Primera edición del libro “FECHAC: Modelo de responsabilidad social compartida” (Ipade Business School, 2013).</p>
	<p>2013</p>	<p>Ganadora de la Convocatoria Metlife para la implementación del Modelo ADN (2013).</p>
	<p>2014</p>	<p>Reconocimiento por ser uno de los mejores 100 lugares para trabajar en México (Great Place To Work Institute, 2014).</p>
	<p>2014</p>	<p>Presea Fray García de San Francisco (Ayuntamiento de Ciudad Juárez, Chihuahua, 2014).</p>

	<p>2014</p>	<p>Certificación LEED Plata 2014 en eficiencia energética en nuestro Edificio Estatal (Consejo de Edificios Verdes de Estados Unidos, 2014).</p>
	<p>2015</p>	<p>Elegidos para la Sistematización de Buenas Prácticas y Prácticas Promisorias para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia, USAID, 2014).</p>
	<p>2015</p>	<p>Reconocimiento por destacada labor en la prevención social de la violencia y la delincuencia a través de nuestro programa de Desarrollo de Base (Secretaría de Gobernación y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-, 2015).</p>
	<p>2015</p>	<p>Certificado de apreciación por nuestra contribución a la Iniciativa bilateral Mérida, bajo el Programa de Prevención del Delito y la Violencia de USAID (USAID, 2015).</p>
	<p>2015</p>	<p>Segunda edición del libro "FECHAC: Modelo de responsabilidad social compartida" (Ipade Business School, 2015).</p>

 <p>TRANSFORMADORES EXPERIENCIAS GANADORAS DEL III PREMIO LATINOAMERICANO DE DESARROLLO DE BASE</p>	2017	Ganadores finalistas en la convocatoria “Transformadores: III Premio Latinoamericano de Comunidades Sostenibles” por nuestro trabajo en desarrollo de base en Ciudad Juárez (RedEAmérica en Córdoba, Argentina, 2017).
 <p>RedE América</p>	2017	Publicación de nuestro proyecto de desarrollo de base en el libro “El Portafolio de Mejores Prácticas: Empresa + ComUnidad”, donde se presentan 31 mejores prácticas de 10 países (RedEAmérica, 2017)
 <p>ACCIÓN CIUDADANA FRENTE A LA POBREZA</p>	2018	Elegidos en la publicación “Cohesión social desde la sociedad civil: 55 organizaciones mexicanas para el fortalecimiento de la cohesión social y la superación de la pobreza” (Acción Ciudadana Frente a la Pobreza, 2018).
 <p>AFP 2019 Ten Star AFP Chapter</p>	2019	Reconocimiento Ten Star AFP Chapter (Association of Fundraising Professionals, 2019).
 <p>GREAT PLACE TO WORK®</p>	VARIOS	Certificación “Mejores Empresas para Trabajar” en México (Great Place to Work Institute, 2007, 2013 y 2014).
	2020	Certificación “Mejores Empresas para Trabajar” en México (Great Place to Work Institute), categoría 50-500 empleados: 47º lugar de las 100 mejores empresas en México (for all) 55º lugar en subcategoría “tiempos de reto” ante COVID-19.
	2021	2º lugar en el ranking sectorial: servicios sociales y agencias gubernamentales.

Además, la Fundación es caso de estudio de reconocidas entidades como el IPADE Business School, el Instituto Synergos y la Inter-American Foundation.

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

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

PASADO Y FUTURO DE FECHAC: LOS RETOS POR VENIR

Quizá al igual que todas las fundaciones, FECHAC debería aspirar a desaparecer, como lo menciona Adrián Aguirre, Director General de FECHAC en el período 1994-2019, pues si algún día la sociedad no necesitara del apoyo de las organizaciones de la sociedad civil, esto significaría que cumplieron con su máximo objetivo. Desafortunadamente, esta aspiración, en el caso de México, aún no se ve viable a corto plazo, a la vez que esta misma necesidad de solidaridad y subsidiariedad promueve la organización social misma que deriva en la mejora, no solo de la vida de los que reciben ayuda, sino de todos los que la otorgan.

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

1. El cambio en la cultura paternalista de una sociedad que abrió los ojos y comprendió que no todo lo resuelve el gobierno. Las instituciones se dieron



Equipamiento e insumos de protección a la Cruz Roja en diversas regiones para atención de la comunidad.



Impulso de la conformación, profesionalización y permanencia de la sociedad civil organizada en el estado.

cuenta de las ventajas que les proporcionaba una Fundación a la cual podían recurrir para financiar sus proyectos, de modo que ya no solo dependían de la posible ayuda del gobierno. Con este nuevo brillo esperanzador, las OSC lograron formalizarse y enfocar sus esfuerzos en la calidad y desarrollo de sus proyectos. Se conceptualizó una forma diferente de dar donaciones a través de las llamadas “fundaciones donantes”, de las cuales hoy en Ciudad Juárez existen alrededor de diez.

2. Mayor conciencia de la problemática social y la necesidad de coparticipación. FECHAC es un detonante fundamental para motivar a la ciudadanía, pues ha logrado desarrollar proyectos que antes no tenían futuro, lo cual se debe en parte a que propicia confianza en las demás organizaciones. Además, es garantía de participación saber que la Fundación apoya un proyecto, pues su respaldo que las OSC adquieran otros donativos. Como comenta Samuel Kalisch: quizá Chihuahua apenas ha llegado a 2 % de participación, habiendo países que cuentan con 10 %, medido como los recursos que moviliza el sector como parte del PIB, pero en Chihuahua se empezó con un -1 % (metafóricamente), por lo cual el incremento es significativo.
3. Mayor grado de profesionalización para las OSC de Chihuahua. El

objetivo de FECHAC no es solamente hacer donaciones a asociaciones que así lo requieran, sino que busca participar en propuestas prometedoras que tengan un verdadero impacto social y, para ello, analiza la viabilidad, estructura y solidez tanto de la organización como de su proyecto. Durante este proceso, las OSC se profesionalizan para poder recibir los apoyos, hecho que les trae diversos beneficios como la atracción de más donativos y la consolidación de una mayor capacidad organizacional que les permite encaminar su proyecto a un buen fin.

INSPIRAR Y TRASCENDER

Dado que los recursos económicos y las áreas de acción de FECHAC se determinan por los procesos de análisis y aprobación del Fideicomiso, uno de los objetivos es ir más allá del campo propio, promoviendo e inspirando nuevas iniciativas que impacten en rubros que no son objeto de la Fundación, pero sí del estado de Chihuahua. En esta línea, también se presentan logros importantes: uno de ellos surge a partir de febrero de 2012, cuando se replica el modelo que ahora se enfoca en el tema de seguridad.

Este inicia cuando se creó el Fideicomiso Público para la

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

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

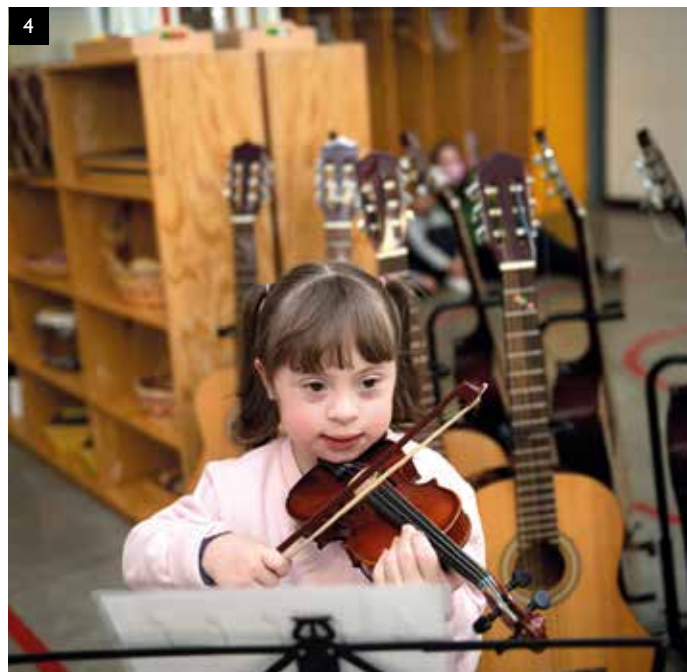
Los expresidentes de la Fundación coinciden en que ser parte de este proyecto lleva consigo un aprendizaje y una referencia de fondo sobre la dinámica social y el manejo de recursos, pues si una organización como esta, con recursos limitados bajo una estructura ligera, logró aportar tanto beneficio a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

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

En ese sentido, hasta hoy, más de 250 líderes empresariales de todas las comunidades del estado forman parte de FECHAC, invirtiendo su tiempo, talento y recursos en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. A su paso han adquirido una nueva visión de su rol como ciudadanos, así como información y herramientas para la intervención social. Quizá ya no forman parte activa de la Fundación, pero gran parte de ellos continúan liderando proyectos e incentivando a la participación de otros para el beneficio de sus comunidades.

EVOLUCIONAR Y SEGUIR UN PASO ADELANTE

Conscientes de que la comunidad se encuentra en constante evolución, con una visión de madurez, modernización y crecimiento continuo, los retos



que FECHAC encuentra como áreas de oportunidad para su crecimiento son:

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

Históricamente, FECHAC se ha enfocado en tres áreas: educación básica integral, salud preventiva y desarrollo de capital social, pues se consideran pilares del progreso. Sin embargo, Eduardo Touché considera que este último es un rubro que puede tener mayor impacto a futuro, a partir de la promoción de la participación ciudadana, para que la población tome parte activa del cambio y se convenza de querer participar en la resolución de sus problemas..

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

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

Pablo Cuarón cuenta que se realizó un estudio sobre el nivel académico en educación básica, y se encontró que la escuela con mejor nivel no contaba con salones, por lo que sus alumnos tomaban clase dentro de un camión; en cambio, en los centros escolares a los que se había apoyado con infraestructura permanecían con el mismo

1. Casa de Cuidado Diario que brinda nutrición y educación a hijas e hijos de madres trabajadoras que no tienen acceso a servicios de guardería.
2. Niño beisbolista, rehabilitado de una deformación congénita de pies, atendido en programa apoyado por FECHAC.
3. Centro Comunitario en Camargo construido y equipado por FECHAC. Alberga programas sociales para familias vulnerables y el Modelo ADN.
4. Programa musical para niñas, niños y adolescentes con discapacidad.

nivel bajo. Ante esto, sus conclusiones fueron que la diferencia la hacía el profesor.

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

La Fundación está consciente que el reto no es solo la profesionalización de la organización, la cual se ha logrado de manera importante, sino también la profesionalización del sector y del resto de las fundaciones del estado, pues es gracias a estas que la ciudadanía se contagiará de un sentido de participación social que puede cambiar positivamente la realidad de los pobladores que más lo necesitan.

Muchos de estos retos han quedado bajo el liderazgo de Luis Alberto Barrio, quien a partir del año 2019 asumió el cargo de presidente del Consejo Directivo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C., en sustitución de Héctor Jurado, quien encabezó a la asociación durante cinco años.

PREVER Y NUNCA OLVIDAR LOS RIESGOS

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

Este modelo de colaboración intersectorial es prácticamente perfecto y genera muchos beneficios para la comunidad. Sin embargo, hay casos donde algunas personas de gobierno pueden ver a la sociedad civil organizada como competencia más que como un complemento, y pueden intentar restringir los recursos que recibe, tal como ya le sucedió a FECHAC en dos ocasiones (En 2000 y 2003; página 79, cuadro 5). Esto no solo es propio del estado de Chihuahua, pues también se ve en otras entidades que intentaron replicar el modelo sin mucho éxito porque no se logra el apoyo gubernamental. También es importante mencionar que, en otras circunstancias, gracias a la voluntad política y conciencia social de otros gobernantes, sí se han logrado grandes alianzas.

FECHAC es complementaria al trabajo del gobierno, aunque a veces esto no



FECHAC impulsa proyectos de desarrollo de base que fomentan la unión entre personas por el bien social, cultural y económico en su comunidad.

se comprenda adecuadamente; puede tener mayor efectividad, pero jamás intenta ser un sustituto de la acción gubernamental. La efectividad radica en la organización y transparencia de los recursos, pero jamás aspirará a superar al gobierno en la ayuda social, pues la magnitud de recursos con los que cuenta es inigualable.

Por otra parte, al interior de la Fundación siempre se correrá el riesgo de admitir personas en los consejos que no estén completamente sensibilizadas con su visión social y en las que pueden existir intereses de por medio ajenos a las metas de la organización. Por tanto, una errónea selección de consejeros podría derivar en decisiones que alteren la filosofía, procesos y resultados de la institución. El reto es mantenerla libre de filtraciones partidistas o religiosas y continuar con el interés más importante que es la filantropía y la responsabilidad social.

En los últimos años, los empresarios chihuahuenses y la sociedad civil organizada han enviado un mensaje ejemplar a la sociedad mexicana. Esta iniciativa que se materializó en la conformación de FECHAC tiene muchos recursos que la respaldan, pero sobre todo muchas personas. Basta recordar el rol que jugó Samuel Kalisch en el nacimiento de la organización y el enfrentamiento del año 2000, en el que el empresariado chihuahuense, liderado por Samuel, demostró que el sector empresarial podía cabildar con gran fuerza con el gobierno, y que cuando los

empresarios son capaces de hacer a un lado el entorno natural de competencia del sector privado y recuerdan los fines sociales, se convierten en una gran fuerza llena de cohesión. O qué decir de Pablo, quien hizo lo propio en la gestión con el gobierno en 2003 como presidente de la Fundación. Es necesario mencionar también al mismo Eduardo, quien por primera vez logró que el decreto se extendiera diez años a finales de 2012, y a Héctor, quien tomó el liderazgo de la Fundación en 2014, o Luis Alberto, quien emprendió una evolución en tecnología, procesos y operación de la Fundación y logró la renovación del decreto por quince años.

La Fundación es una historia de éxito, pero también una historia de hazañas personales y de grupo. Sería imposible mencionar a todas las personas que han participado en la construcción de FECHAC, tanto en el ámbito de los consejeros como de los colaboradores que han sentado todas las bases operativas de la organización. Esta Fundación es un ejemplo de empresarios como Luis Alberto Barrio, su actual presidente, que han dedicado tiempo y esfuerzo a la respuesta a la emergencia sanitaria, la concertación de acuerdos, a la definición de una filosofía, a la elaboración de una estrategia y a la consecución de valiosos resultados. Ojalá que con ello se inspire a las nuevas generaciones de chihuahuenses y, en su éxito futuro, a todos los empresarios, gobernantes y sociedad civil organizada de México.





FUENTES DE CONSULTA

10

- Arroyo, M. (15 de abril del 2009). El estado mexicano, en el banquillo por las matanzas de Ciudad Juárez. *El Mundo*. (Consultado el 31 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/04/15/internacional/1239784365.html>.
- Chihuahua: una economía competitiva. (2010). *CNN Expansión*. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/02/07/Chihuahua-una-economia-competitiva>.
- Las diez mejores ciudades de México. (2012). *Animal Político*. (Consultado en abril de 2013). Disponible en: <http://kaleydoscopio.mx/drupal/node/1584>.
- Lomas, E. (30 de enero del 2012). Afecta a 500 mil sequía en Chihuahua. *Agencia Reforma*, en Terra. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://noticias.terra.com.mx/mexico/estados/afecta-a-500-mil-sequia-en-Chihuahua,aafc314f29135310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>.
- Mena, A. (2012). Mantiene el estado atracción extranjera. *Norte Digital*. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://www.nortedigital.mx/article.php?id=16112>.
- Omidyar, Pierre. (2011). How I did it: EBay's Founder on Innovating the Business Model of Social Change. *Harvard Business Review*, pp. 41-44. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://hbr.org/2011/09/ebays-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1>.
- Taulés, S. (2009). El gobierno mexicano condenado por

- 'feminicidio' en Ciudad Juárez. El mundo. (Consultado en julio de 2012). Disponible en: <http://www.elmundo.es/america/2009/11/19/mexico/1258636389.html>.
- Electrónicas
- LXII Legislatura de la Cámara de Diputados. (2014). Boletín N 3304: Urge tipificar el delito de femicidio en Chihuahua: Comisión de Igualdad de Género. México: Página digital de la Cámara de Diputados, del Honorable Congreso de la Unión. (Consultado en marzo del 2013). Disponible en: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2014/Abril/01/3304-Urge-tipificar-el-delito-de-feminicidio-en-Chihuahua-Comision-de-Igualdad-de-Genero>.
- Secretaría de Economía. (2018). Información económica y estatal, Chihuahua. Secretaría de Economía. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/304090/Chihuahua_2018_02.pdf
- Cawley, Marguerite. (2012). Guerrero y Chihuahua son 'Zonas Calientes' para los Homicidios en México en 2012. España: InSight Crime, Investigación y análisis sobre el crimen organizado en América Latina y el Caribe. (Consultado en agosto de 2013). Disponible en: <http://es.insightcrime.org/noticias-del-dia/guerrero-y-Chihuahua-son-puntos-calientes-de-mexico-en-2012>.
- Centro de Información Económica y Social (CIES) e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2010). Censo General de Población y Vivienda 2010. México: Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado el 9 de mayo del 2012). Disponible en: www.chihuahua.gob.mx/cies.
- CIES. (2015). Prontuario Estadístico. México: Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/Prontuarios.aspx>
- CODECH (2018). Bombegráficos Chihuahua. Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <http://codech.org.mx/Bombegraficos.php>
- CODECH. (2016). Panorama de los ingresos en Chihuahua. Consejo para el Desarrollo de Chihuahua. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <https://drive.google>.

- com/file/d/1Uvbkv4YZ5Kg-Qp8Wh6Zv6mB-pr9D_H9yL/view
- CODECH. (2017). Reporte de la Seguridad y Justicia. Consejo para el Desarrollo de Chihuahua. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1OY0nu-TEVtR-6LE3sofWtIpuNkKKBEhB1/view>
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). (2005). Indicadores y Estadísticas 2005. México: Página digital de la CDI. (Consultado el 9 de junio del 2012). Disponible en: www.cdi.gob.mx.
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal. (2012). Las 50 ciudades más violentas del mundo. México: Página digital de Seguridad, Justicia y Paz. (Consultado el 10 de julio del 2012). Disponible en: www.seguridadjusticiaypaz.org.mx.
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal. (2012). Las 10 ciudades más violentas del mundo. México: Página digital de Seguridad, Justicia y Paz. (Consultado en agosto del 2013). Disponible en: www.seguridadjusticiaypaz.org.mx.
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal. (2014). La violencia en los municipios y en las entidades federativas de México. México: Página digital de Seguridad, Justicia y Paz. (Consultado en abril del 2012). Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/summary/5-prensa/205-la-violencia-en-los-municipios-y-en-las-entidades-federativas-de-mexico-2014>.
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A. C. (2017). Las 50 Ciudades más Violentas del Mundo 2017. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/download/6-prensa/242-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo-2017-metodologia>
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2020). CONEVAL: Informe de pobreza y evaluación 2020. Recuperado de: <https://www.coneval.org.mx/> Pública y la Justicia Penal A. C. (2017). La Violencia en los municipios de México 2017. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/prensa/download/6-prensa/241-la-violencia-en-los-municipios-de-mexico-2017-metodologia>

- Gabinete (2018). Las ciudades más habitables de México. Gabinete de Comunicación Estratégica. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <http://gabinete.mx/wp-content/uploads/2018/08/ciudades-mas-habituables-2018-completo.pdf>
- Gabinete de Comunicación Estratégica (gce). (2014). Las ciudades más habitables. Encuesta Ciudades 2014. (Consultado en enero del 2014). Disponible en: http://www.gabinete.mx/descargas/encuesta_nacional/dossier2014/dossier_ciudades_mas-habituables-2014.pdf.
- Gobierno de Chihuahua. (2017). Panorama Económico. Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/informescp/2017/html/Tomoi/PANORAMA%20ECONOMICO.pdf>
- Gobierno de Chihuahua. (2018). Plan Estatal de Desarrollo. Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <http://www.chihuahua.gob.mx/pla-nestatal/jys-diagnostico.html>
- IMCO (2016). Índice de Competitividad Estatal 2016. Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016/>
- INEGI. (2012a). Indicadores económicos Chihuahua 2010. México: Gobierno Federal. (Consultado en julio de 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2012b). Mujeres y hombres en México 2011. México: Gobierno Federal. (Consultado en julio de 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- INEGI. (2013). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2013. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2014/diciembre/comunica2.pdf>.
- INEGI. (2014). Estadística de la Industria Minerometalúrgica: Cifras durante diciembre de 2014. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). Disponible en: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/ind_miner/ni-im.pdf
- INEGI. (2014a). Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2014 (AEPEF).

- México: Gobierno Federal.
 Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2014/702825063986.pdf
- INEGI. (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2015). Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2015). Panorama sociodemográfico de Chihuahua. Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/inter_censal/panorama/702825082161.pdf
- INEGI. (2017). Banco de Estadísticas por Entidad Federativa 2017 (Aepef). México: Gobierno Federal. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=08#>
- INEGI. (2018). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2018. México: Gobierno Federal. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2018/doc/envipe2018_presentacion_nacional.pdf
- INEGI. (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/poblacion/distribucion.aspx?tema=me&e=08>
- Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa. (2018). Obras en proceso de construcción del estado. Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado en febrero de 2019). Disponible en: <http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/obras-en-proceso-de-construccion-en-el-estado>
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (IMCO) (2014). Índice de Competitividad Estatal 2014. México: Imco. (Consultado en febrero de 2015). Disponible en: http://imco.org.mx/indices/documentos/2014_ICE_Libro_Las_reformas_y_los_estados.pdf
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A. C. (IMCO). (2012). Chihuahua: Análisis de competitividad 2012. México: Imco. (Consultado en agosto de 2012). http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/06.Chihuahua.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y

- Geografía (INEGI). (2011). Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2011. México: INEGI. (Consultado en febrero del 2013). Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2011/Aepef2011.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2012). Indicadores de PIB 2011. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto del 2013). Disponible en: www.inegi.gob.mx.
- México ¿Cómo vamos?.(2018). Productividad Laboral 2018. ¿Cómo vamos México? (Consultado en Febrero de 2019). Disponible en: <https://mexicocomovamos.mx/?s=contenido&id=1005>
- Observatorio Ciudadano. (2013). Reporte Ejecutivo de Incidencia Delictiva. México: Observatorio Ciudadano. (Consultado en agosto de 2014). Disponible en: http://www.observatoriochihuahua.org/_documentos/reporte2_incidencia_delictiva.pdf.
- Plan Juárez (2018). Informe así estamos Juárez 2018. Plan Estratégico de Juárez. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: https://planjuarez.org/images/docs/informes/Informe_así_estamos_juarez_2018.pdf
- PNUD. (2014). Índice de Desarrollo Humano Municipal en México: nueva metodología. México: Danda Diseño e Impresión. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/UNDP-MX-PovRed-IDHmunicipalMexico-032014.pdf>
- PNUD. (2015). Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas. México: Danda Diseño e Impresión. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/PNUID_boletinIDH.pdf.
- PNUD. (2016). Informe sobre Desarrollo Humano México 2016: Desigualdad y Movilidad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/idhmovilidadsocial2016/PNUID%20IDH2016.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). Informe sobre Desarrollo

- Humano de los Pueblos Indígenas en México. México: CDI. (Consultado en agosto de 2013). Disponible en: http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=161&Itemid=200019.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2012). Índice de Desarrollo Humano (IDH) en México: Cambios metodológicos e información por entidad federativa. México: PNUD. (Consultado en diciembre de 2012). Disponible en: http://www.cinu.mx/mi-nisio/indice_de_desarrollo/El_IDH_en_Mexico.pdf.
- ProMéxico. (2015). Chihuahua: Mapa de Inversión en México. México: Secretaría de Economía. (Consultado en mayo de 2015). Disponible en: http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_CHIHUAHUA_vf.pdf.
- Secretaría de Economía. (2015). Estadística Oficial de los Flujos de IED Hacia México. México: Gobierno Federal. (Consultado en marzo de 2015). Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno de México. (2021). Cinco estados con cinco estrellas en producción agrícola. Recuperado de: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/cinco-estados-con-cinco-estrellas-en-produccion-agricola>
- Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico. (2018). Prontuario Estadístico: Centro de Información Económica y social. Gobierno del Estado de Chihuahua. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20julio%202018.pdf>
- Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (2018). Incidencia Delictiva del Fuero Común 2018. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <http://secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/nueva-metodologia/CNSP-Delitos-2018.pdf>
- Secretaría de Turismo. (2014). Inventario Turístico 2013. México: DATATUR, análisis Integral de Turismo. (Consultado en septiembre de 2013). Disponible en: <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua. (2015).

- Información laboral: Abril 2015. México: Gobierno Federal. (Consultado en marzo de 2015). Disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y SubSecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua. (2019). Información laboral: Agosto, 2019. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto de 2019). Disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf
- Servicio Geológico Mexicano (SGM). (2011). Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>.
- Servicio Geológico Mexicano. (2018). Panorama Minero del Estado de Chihuahua. México: Secretaría de Economía. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>
- SGM. (2013). Statistical Yearbook of Mexican Mining 2013. México: Gobierno Federal. (Consultado en agosto de 2012). Disponible en: http://www.sgm.gob.mx/productos/pdf/ChapterI_2013.pdf
- Sistema de Información Cultural (SIC). (2019). Lenguas Indígenas. México: Gobierno Federal. (Consultado en diciembre de 2018). Disponible en: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=inali_li&table_id=15
- Sistema para la Consulta de Información Censal (Scince). (2012). Censo de Población y Vivienda 2010. México: INEGI. (Consultado en agosto de 2013). Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/scince/scince2010.aspx>.
- Subsecretaría de Minería. (2018). Prontuario Industria Minero-Metalúrgica. México: Secretaría de Economía. (Consultado en enero de 2019). Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/292017/prontuario-2018.pdf>

ANEXO I

ODS a los que contribuye FECHAC



De los 17 ODS y sus 169 metas, la inversión y labor social de FECHAC en el estado de Chihuahua contribuye al logro de 15 ODS, 55 metas y 71 indicadores que se presentan a continuación:



Fin de la Pobreza

Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad.

Meta 1.2

De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

Indicadores

- 1.2.1** Proporción de la población que vive por debajo del umbral nacional de pobreza, desglosada por sexo y edad.
- 1.2.2** Proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza, en todas sus dimensiones, con arreglo a las definiciones nacionales.

Meta 1.4

De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la micro financiación

Indicadores

- 1.4.1** Proporción de la población que vive en hogares con acceso a los servicios básicos
- 1.4.2** Proporción del total de la población adulta con derechos seguros de tenencia de la tierra que posee documentación reconocida legalmente al respecto y considera seguros sus derechos, desglosada por sexo y tipo de tenencia

Metas relativas a los medios de implementación

Meta 1.a

Garantizar una movilización significativa de recursos procedentes de diversas fuentes, incluso mediante la mejora de la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, para que implementen programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.

Indicador

- 1.a.3** Suma del total de las subvenciones y asignaciones no generadoras de deuda dedicadas directamente a programas de reducción de la pobreza en proporción al PIB
-

**Hambre cero**

Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad a una alimentación sana, nutritiva y suficiente.

Meta 2.1

De aquí a 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, incluidos los niños menores de 1 año, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año

Indicadores

- 2.1.1** Prevalencia de la subalimentación
-

Meta 2.2

De aquí a 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad

Indicadores

- 2.2.1** Prevalencia del retraso del crecimiento (estatura para la edad, desviación típica < -2 de la mediana de los patrones de crecimiento infantil de la Organización Mundial de la Salud (OMS)) entre los niños menores de 5 años
- 2.2.2** Prevalencia de la malnutrición (peso para la estatura, desviación típica > +2 o < -2 de la mediana de los patrones de crecimiento infantil de la OMS) entre los niños menores de 5 años, desglosada por tipo (emaciación y sobrepeso)



Salud y bienestar

Garantizar el acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y lograr la cobertura sanitaria, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad.

Meta 3.3

Para 2030, poner fin a las epidemias del sida, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles

Indicadores

- 3.3.1** Número de nuevas infecciones por el VIH por cada 1.000 habitantes no infectados, desglosado por sexo, edad y poblaciones clave
- 3.3.4** Incidencia de la hepatitis B por cada 100.000 habitantes

Meta 3.4

Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar

Indicadores

- 3.4.1** Tasa de mortalidad atribuida a las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, la diabetes o las enfermedades respiratorias crónicas
- 3.4.2** Tasa de mortalidad por suicidio

Meta 3.5

Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol

Indicadores

- 3.5.1** Cobertura de los tratamientos (farmacológicos y psicosociales y servicios de rehabilitación y postratamiento) de trastornos por abuso de sustancias adictivas
- 3.5.2** Consumo nocivo de alcohol, definido según el contexto nacional como el consumo de alcohol per cápita (a partir de los 15 años de edad) durante un año civil en litros de alcohol puro

Meta 3.7

Para 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales

Indicadores

- 3.7.1** Proporción de mujeres en edad de procrear (entre 15 y 49 años) que cubren sus necesidades de planificación familiar con métodos modernos
 - 3.7.2** Tasa de fecundidad de las adolescentes (entre 10 y 14 años y entre 15 y 19 años) por cada 1.000 mujeres de ese grupo de edad
-

Meta 3.8

Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos

Indicadores

- 3.8.1** Cobertura de los servicios de salud esenciales (definida como la cobertura media de los servicios esenciales entre la población general y los más desfavorecidos, calculada a partir de intervenciones trazadoras como las relacionadas con la salud reproductiva, materna, neonatal e infantil, las enfermedades infecciosas, las enfermedades no transmisibles y la capacidad de los servicios y el acceso a ellos)
 - 3.8.2** Proporción de la población con grandes gastos sanitarios por hogar como porcentaje del total de gastos o ingresos de los hogares
-

Meta 3.9

Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo

Indicador

- 3.9.2** Tasa de mortalidad atribuida al agua insalubre, el saneamiento deficiente y la falta de higiene (exposición a servicios insalubres de agua, saneamiento e higiene para todos (WASH))
-

**Educación de Calidad**

Asegurar la educación en entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces, y los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.

Meta 4.1

De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos

Indicador

- 4.1.1** Proporción de niños, niñas y adolescentes que, a) en los cursos segundo y tercero, b) al final de la enseñanza primaria y c) al final de la enseñanza secundaria inferior, han alcanzado al menos un nivel mínimo de competencia en i) lectura y ii) matemáticas, desglosada por sexo
-

Meta 4.2	De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria
Indicadores	<p>4.2.1 Proporción de niños menores de 5 años cuyo desarrollo es adecuado en cuanto a la salud, el aprendizaje y el bienestar psicosocial, desglosada por sexo</p> <p>4.2.2 Tasa de participación en el aprendizaje organizado (un año antes de la edad oficial de ingreso en la enseñanza primaria), desglosada por sexo</p>
Meta 4.3	De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria
Indicador	4.3.1 Tasa de participación de los jóvenes y adultos en la enseñanza y formación académica y no académica en los últimos 12 meses, desglosada por sexo
Meta 4.4	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento
Indicador	4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica
Meta 4.5	De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad
Indicador	4.5.1 Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos de esta lista que puedan desglosarse
Meta 4.6	De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética
Indicador	4.6.1 Proporción de la población en un grupo de edad determinado que ha alcanzado al menos un nivel fijo de competencia funcional en a) alfabetización y b) nociones elementales de aritmética, desglosada por sexo

Meta 4.7

De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

Indicador

4.7.1 Grado en que i) la educación para la ciudadanía mundial y ii) la educación para el desarrollo sostenible, incluida la igualdad de género y los derechos humanos, se incorporan en todos los niveles de a) las políticas nacionales de educación, b) los planes de estudio, c) la formación del profesorado y d) la evaluación de los estudiantes

Metas relativas a los medios de implementación

Meta 4.a

Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos

Indicador

4.a.1 Proporción de escuelas con acceso a a) electricidad, b) Internet con fines pedagógicos, c) computadoras con fines pedagógicos, d) infraestructura y materiales adaptados a los estudiantes con discapacidad, e) suministro básico de agua potable, f) instalaciones de saneamiento básicas separadas por sexo y g) instalaciones básicas para el lavado de manos (según las definiciones de los indicadores WASH)

Meta 4.c

De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños estados insulares en desarrollo

Indicador

4.c.1 Proporción del profesorado de educación a) preescolar, b) primaria, c) secundaria inferior y d) secundaria superior que ha recibido al menos la mínima formación docente organizada previa al empleo o en el empleo (por ejemplo, formación pedagógica) exigida para impartir enseñanza a cada nivel en un país determinado



Igualdad de Género

Eliminar todas las formas de violencia y discriminación contra las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación, y asegurar el acceso a los derechos reproductivos.

Meta 5.1

Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo

Indicador

5.1.1 Determinar si existen o no marcos jurídicos para promover, hacer cumplir y supervisar la igualdad y la no discriminación por razón de sexo

Meta 5.2

Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación

Indicadores

5.2.1 Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad

5.2.2 Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia sexual a manos de personas que no eran su pareja en los últimos 12 meses, desglosada por edad y lugar del hecho

Meta 5.6

Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen

Indicador

5.6.1 Proporción de mujeres de entre 15 y 49 años que toman sus propias decisiones informadas sobre las relaciones sexuales, el uso de anticonceptivos y la atención de la salud reproductiva



Agua limpia y saneamiento

Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todas y todos.

Meta 6.1

De aquí a 2030, lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos

Indicador **6.1.1** Proporción de la población que utiliza servicios de suministro de agua potable gestionados sin riesgos

Meta 6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial

Indicador **6.3.2** Proporción de masas de agua de buena calidad



Energía asequible y no contaminante

Aumentar la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.

Meta 7.2 De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas

Indicador **7.2.1** Proporción de energía renovable en el consumo final total de energía

Meta 7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética

Indicador **7.3.1** Intensidad energética medida en función de la energía primaria y el PIB



Trabajo decente y crecimiento económico

Lograr el empleo pleno y productivo, el trabajo decente y la participación en la economía para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

Meta 8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados

Indicador **8.1.1** Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita

Meta 8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra
Indicador	8.2.1 Tasa de crecimiento anual del PIB real por persona empleada
Meta 8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros
Indicador	8.3.1 Proporción de empleo informal en el sector no agrícola, desglosada por sexo
Meta 8.4	Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados
Indicadores	8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB 8.4.2 Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB
Meta 8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor
Indicadores	8.5.1 Ingreso medio por hora de empleadas y empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad 8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad
Meta 8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación
Indicador	8.6.1 Proporción de jóvenes (entre 15 y 24 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación
Meta 8.7	Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas

Indicador **8.7.1** Proporción y número de niños de entre 5 y 17 años que realizan trabajo infantil, desglosados por sexo y edad

Meta 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios

Indicadores **8.8.1** Tasas de frecuencia de las lesiones ocupacionales mortales y no mortales, desglosadas por sexo y estatus migratorio
8.8.2 Nivel de cumplimiento nacional de los derechos laborales (libertad de asociación y negociación colectiva) con arreglo a las fuentes textuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación interna, desglosado por sexo y estatus migratorio



Industria, innovación e infraestructura

Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

Meta 9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados

Indicadores **9.2.1** Valor añadido del sector manufacturo en proporción al PIB y per cápita
9.2.2 Empleo del sector manufacturero en proporción al empleo total

Meta 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados

Indicador **9.3.1** Proporción del valor añadido total del sector industrial correspondiente a las pequeñas industrias

Meta 9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas

Indicador **9.4.1** Emisiones de CO2 por unidad de valor añadido

Meta 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo

Indicador **9.5.1** Gastos en investigación y desarrollo en proporción al PIB

Metas relativas a los medios de implementación

Meta 9.c Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020

Indicador **9.c.1** Proporción de la población con cobertura de red móvil, desglosada por tecnología



Reducción de las desigualdades

Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición y adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

Meta 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

Indicador **10.2.1** Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad

Meta 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad

Indicador **10.4.1** Proporción del PIB generada por el trabajo, que comprende los salarios y las transferencias de protección social



Ciudades y comunidades sostenibles

Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Meta 11.6

De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo

Indicador

11.6.1 Proporción de desechos sólidos urbanos recogidos periódicamente y con una descarga final adecuada respecto del total de desechos sólidos urbanos generados, desglosada por ciudad



Producción y consumo responsables

Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha

Meta 12.1

Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo

Indicador

12.1.1 Número de países que incluyen como prioridad o meta en las políticas nacionales planes de acción nacionales sobre el consumo y la producción sostenibles

Meta 12.2

De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales

Indicadores

12.2.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB
12.2.2 Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB

Meta 12.3

De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha

Indicador **12.3.1** Índice mundial de pérdidas de alimentos

Meta 12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente

Indicador **12.4.2** Desechos peligrosos generados per cápita y proporción de desechos peligrosos tratados, desglosados por tipo de tratamiento

Meta 12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización

Indicador **12.5.1** Tasa nacional de reciclado, en toneladas de material reciclado

Meta 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes

Indicador **12.6.1** Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad



Vida de ecosistemas terrestres

Promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

Meta 15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial

Indicador **15.2.1** Avances hacia la gestión forestal sostenible



Paz, justicia e instituciones sólidas

Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños; reducir la corrupción y el soborno; proporcionar acceso a una identidad jurídica y garantizar el acceso público a la información.

Meta 16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños

Indicadores

- 16.2.1** Proporción de niños de entre 1 y 17 años que han sufrido algún castigo físico o agresión psicológica a manos de sus cuidadores en el último mes
- 16.2.3** Proporción de mujeres y hombres jóvenes de entre 18 y 29 años que sufrieron violencia sexual antes de cumplir los 18 años

Meta 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas

Indicador

- 16.5.2** Proporción de negocios que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a los que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses

Meta 16.9 De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos

Indicador

- 16.9.1** Proporción de niños menores de 5 años cuyo nacimiento se ha registrado ante una autoridad civil, desglosada por edad

Meta 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales

Indicador

- 16.10.2** Número de países que adoptan y aplican garantías constitucionales, legales o normativas para el acceso público a la información



Alianzas para lograr los objetivos

Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas

Indicador **17.17.1** Suma en dólares de los Estados Unidos prometida a las alianzas público-privadas y de la sociedad civil

ANEXO II

MANUALES DE OPERACIÓN

Sistemas y manuales de administración de proyectos

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

FECHAC cuenta con un Sistema de Administración de Documentos, Acuerdos y Proyectos (SADAP), un *software* disponible a través de Internet en el que todos los proyectos están organizados para su control, seguimiento y monitoreo. La intención de este programa es precisamente contar con un sistema que administre todos los documentos, acuerdos y proyectos importantes que atañen a FECHAC en sus funciones, y así mantener los estándares de calidad que la organización y su Sistema de Gestión de Calidad procuran. Este instrumento se diseñó para proporcionar recursos a las organizaciones de la sociedad civil, verificar (supervisar y monitorear) la administración y aplicación correcta de los recursos.

Por medio de SADAP inicia el trámite de una solicitud de apoyo financiero o equipamiento por parte de las organizaciones de la sociedad civil. La aplicación de este sistema informático controla y documenta las etapas en que una solicitud de apoyo financiero es revisada para su aprobación o rechazo.

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

Los registros referentes a las actividades se evidencian mediante el historial del proyecto en el *software*. Cuando se hace una solicitud en línea se asigna un número de identificación ID para cada uno y se da la trazabilidad correspondiente desde que se llena la solicitud hasta su proceso de aprobación.

Dada la naturaleza de la operatividad esencial que rige a FECHAC, se determinaron las características apropiadas de los requisitos de este sistema:

- a) La sistematización del proceso de solicitud de recursos económicos por parte de las OSC, organizada mediante el uso e implementación del *software*.
- b) Un sistema informático y amigable que permitiera obtener la

información sobre los requisitos para solicitar el apoyo financiero de FECHAC, de manera ágil, oportuna y con calidad.

- c) Registro electrónico de cada etapa del proceso de solicitud y aprobación y/o rechazo de dicha solicitud.
- d) Accesibilidad sistematizada vía internet.
- e) Contar con un control administrativo para el área de administración y finanzas derivado de la información generada por el SADAP, que permita la visualización de los montos económicos aprobados cuando la solicitud se convierte en proyecto.
- f) Mostrar en cualquier momento las distintas etapas del proceso en que se encuentra la solicitud para su revisión y aprobación de apoyo financiero de FECHAC hacia las sociedades civiles organizadas y que permita de manera fácil y oportuna la accesibilidad, visualización y seguimiento de la información de cada solicitud que se convierte en proyecto.
- g) Rapidez en su procesamiento interactivo.

Manual operativo

FECHAC en su papel de Fundación de segundo piso invierte en proyectos sociales de organizaciones de la sociedad e instituciones públicas que atiendan grupos vulnerables enfocados en al menos una de sus áreas de apoyo: educación básica integral, salud preventiva y desarrollo del capital social. Los recursos aportados por la Fundación se destinan a infraestructura, equipamiento o implementación de programas, dependiendo de las características del proyecto y el tipo de institución solicitante.

Condiciones para que un proyecto sea elegible:

1. Institución.

- Asociación Civil (A. C.).
- Asociación Religiosa (A. R.).
- Institución de Asistencia Privada (I. A. P.).
- Institución de Beneficencia Pública (I. B. P.).
- Grupo comunitario.
- Institución gubernamental.

2. Finalidad del apoyo.

Educación básica integral

- Impulsar el programa ADN (horario extendido).
- Calidad educativa.
- Mejora continua.
- Inclusión educativa en zonas rurales.
- Incrementar la cobertura o disminución de la deserción escolar.
- Actividades que mejoren la formación humana (valores, ética, principios, hábitos y mejores familias).

Salud

- Prevención de VIH.
- Prevención de hipertensión.
- Prevención de diabetes.
- Prevención de obesidad.
- Prevención de desnutrición.
- Prevención de muertes por lesiones ocasionadas por accidentes viales.
- Prevención de enfermedades regionales.
- Ofrecer casa, alimentación y salud temporal o permanente.
- Actividades físicas.
- Atención de primer nivel en zonas serranas.
- Proporcionar servicios de auxilio y rescate.
- Rehabilitación para personas discapacitadas.
- Promoción y participación ciudadana en salud preventiva.

Desarrollo del capital social

- Fortalecimiento de las OSC.
- Impulsar procesos para el desarrollo de grupos de base.
- Fomentar el voluntariado en causas sociales.
- Formar emprendedores sociales.
- Promoción y participación ciudadana.

3. Solicitud de apoyo.

Antes de llenar la solicitud en línea se recomienda contar con la formulación del proyecto, es decir, que se tengan definidos los objetivos, tiempos, metas, indicadores, alcances, estrategias, actividades,

presupuesto, ejercicio financiero, número y tipo de beneficiarios, etc. FECHAC cuenta con un documento especializado que les permite el desarrollo de todos estos conceptos.

Una vez realizada la formulación, a través del sistema de solicitud en línea (www.fechac.org/solicitud), la institución solicitante hace un ejercicio de autodiagnóstico, expone información significativa sobre su organización y describe el proyecto. FECHAC les informa sobre los requisitos que deben entregar que este sea revisado, y en su caso, aprobado, asignándoles un ejecutivo vinculador o director local que lo acompañará en el proceso.

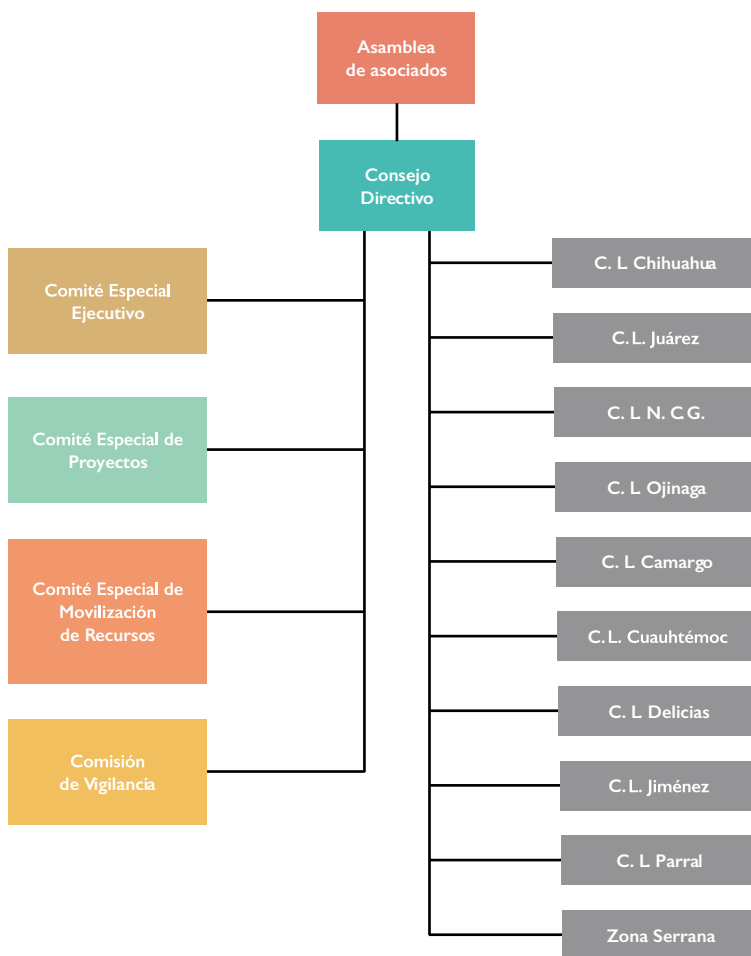
Durante esta etapa, FECHAC realiza visitas físicas de los ejecutivos para solicitar información y documentación necesaria para armar y cotejar datos.

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

Manuales de los órganos de gobierno

Dado que FECHAC concentra diversos órganos de gobierno a nivel estatal y hay una gran participación de consejeros que se renuevan constantemente, es fundamental la existencia de manuales que guíen a las personas. Como se puede ver en la figura 19 hay un número importante de comités que deben funcionar con alto grado de cohesión.

Figura 19: Órganos de gobierno



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

Dentro de la estructura de la Fundación encontramos compendios rectores para el órgano de gobierno de la organización. De ellos podemos destacar:

- **Manual de la Asamblea de Asociados.** Esta constituye para FECHAC la autoridad más importante, ya que está conformada por todos los asociados directivos y cuenta con reglas que se encuentran especificadas en los estatutos sociales. En este documento se describe qué es la Asamblea de Asociados, así como: 1) su integración, 2) las reuniones, frecuencia y validez de los acuerdos, 3) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Ordinarias, y 4) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias.
- **Manual de los Consejos Locales y Directivo.** En este documento se presenta cómo está estructurado el Consejo Directivo, así como sus objetivos, facultades y obligaciones. Se integra también los objetivos, facultades y obligaciones de los asociados directivos y del presidente estatal. Se compone del clausulado de los estatutos de FECHAC, que se refiere a los temas mencionados, así como aquellos que por acuerdo del Consejo Directivo se amplían. Incluye también el procedimiento que indica los pasos a seguir para la elección del presidente del Consejo Directivo, ya sea por reelección del presidente directivo en funciones o por otro asociado directivo que aspira al cargo. Lo mismo para el caso de renuncia del presidente estatal. Además, describe dónde deben ubicarse los consejos locales, el número máximo y mínimo de integrantes que se requieren para que los consejos tengan representatividad, así como los objetivos y facultades de los consejos locales y los asuntos de competencia. Integra también el procedimiento para la elección y reelección del presidente local y los asociados directivos. Las políticas de aceptación de asociados locales (consejeros), bajo qué supuestos pierden la calidad de asociados y el periodo de ratificación.
- **Manual de los Comités Especiales del Consejo Directivo.** En este documento se contemplan las normas generales aplicables a todos los

comités especiales del Consejo Directivo: aspectos que tienen que ver con su integración, quórum legal, validez de los acuerdos, objetivos, facultades y obligaciones de sus asociados integrantes; del coordinador de los comités especiales y del asociado estatal. Regula también los objetivos, integración, facultades y sesiones de los comités especiales ejecutivos, de proyectos y de movilización de recursos.

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

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

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



Reconocemos la invaluable labor de las personas que colaboran con nosotros, por la entrega que han depositado desde el inicio en esta Fundación, trabajando incasablemente por las y los chihuahuenses que más lo necesitan.

Quienes han partido siempre tendrán un lugar especial en sus familias, amigos y en su comunidad. Su labor perdura y trasciende.

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.

Impreso en Desarrollo Litográfico Imprenta
Mariano Matamoros 585 Pte, Centro
Monterrey, Nuevo León, México. C.P. 64000
Fecha de impresión: Junio 2022

