



Modelo de Responsabilidad Social Compartida 2013



Rodrigo de León González



Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC

2013

Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC

2013

Rodrigo de León González

Ing. Eduardo Touché
Prólogo



Modelo de Responsabilidad Social Compartida

Primera edición: Fechac, 2013

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

Texto © Rodrigo de León González

ISBN: 978-000-0000-00-0

Impreso en China

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

Índice

9	Presentación		
11	Prólogo		
15	1. Introducción		
19	2. Chihuahua y su contexto		
	Profundizando acerca del desarrollo económico		
	Población y empleo		
	Inseguridad		
	Salud y educación		
	Atractivos naturales y sequías		
	Hacia el futuro		
41	3. La dinámica del espejo: el Fideicomiso y la Fundación		
	El Fideicomiso		
	Estructura de gobierno		
	Objetivos del Fideicomiso		
	La Fundación		
	Estructura de Fechac		
	Fundación comunitaria de vanguardia		
	La fórmula del exitoso modelo de responsabilidad compartida		
	Un camino con dificultades estructurales, pero victorias trascendentes		
65	4. Una visión estratégica y de responsabilidad social		
	Visión 2025		
	Filantropía estratégica		
	Responsabilidad Social Empresarial		
	El rol de la responsabilidad social en el modelo de cooperación intersectorial		
77	5. Fortaleza institucional y transparencia		
	Las piedras angulares de la institucionalidad		
	Sistema de gestión de calidad (SGC)		
	Certificación ISO		
85	6. Proyectos que transforman vidas		
	Proyectos por sector		
	Programas propios		
	Educación		
	Salud		
	Desarrollo de capital social		
	Resumen de resultados		
109	7. Por cada reconocimiento, un nuevo reto		
	Reconocimientos		
	Pasado y futuro de Fechac: los retos por venir		
	Inspirar y trascender		
	Evolucionar y seguir un paso adelante		
	Prever y nunca olvidar los riesgos		
119	8. Fuentes consultadas		
123	Anexo I		
135	Anexo II		
	Manuales de operación		
	Sistemas y manuales de administración de proyectos		
	Sistema de Administración de Documentos, Acuerdos y Proyectos (SADAP)		
	Manual operativo		
	Manuales de los órganos de gobierno		
143	Anexo III		
	Políticas y procedimientos		
	Políticas generales para la aprobación de proyectos		
147	Anexo IV		
	Vinculación intersectorial		

Presentación

FECHAC
2013



Rodrigo de León González

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

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

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

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

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

Prólogo



Ing. Eduardo Touché

Presidente del Consejo Directivo
de Fechac (2008-2014).

FECHAC
2013

Hablar sobre la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (Fechac) es necesariamente hablar sobre una participación activa y abierta, de una colaboración plena y una consciencia total sobre la responsabilidad que muchos empresarios compartimos para crear un mundo mejor. Esto es lo que se está logrando gracias al modelo con el que la fundación ha trabajado por más de dos décadas. Un modelo *sui generis* que hasta hoy no ha sido posible replicar.

Las circunstancias bajo las que surgió la institución no son para nada únicas: un desastre natural que puso a la comunidad en una situación de riesgo y de pérdida, y al gobierno en posición de “jaque” pues no había la capacidad económica para responder a los damnificados. Esto es una historia que conocemos y que genera respuesta inmediata por parte de la comunidad, incluso nacional e internacional, que se suma a través de colectas y donativos para llevar apoyo a quienes lo han perdido todo. Sin embargo, la respuesta que se obtuvo en Chihuahua por parte del sector empresarial y el gobierno ante los desastres ocurridos por la tromba de 1990 no tiene precedente.

Más allá de dar un donativo y desprenderse de una cantidad estipulada de dinero, los empresarios del estado, sensibilizados por el dolor sufrido ante la pérdida de vidas y patrimonios familiares, decidieron sumarse en un esfuerzo organizado, que agrupara recursos de todos los empleadores del estado.

En la teoría esto podía ser ideal, en la práctica representaba todo un reto: ¿cómo recaudar recursos de parte de todos los empleadores en el estado? El esfuerzo operativo para hacerlo seguramente tendría un costo alto y además no existía la experiencia o infraestructura para lograrlo... al menos no en el sector empresarial. Esto obligó a volver la mirada hacia el gobierno del estado como un posible socio y aliado, así como hacia el poder legislativo, que podría aprobar un decreto para que todos los empleadores contribuyeran y sumarían sus aportaciones para ser invertidas socialmente en resolver las problemáticas y necesidades de los grupos afectados, logrando mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.

Así surgió el modelo y se conformó este esquema innovador: el gobierno recauda, los empresarios administran y las organizaciones de la sociedad civil e instituciones oficiales ejecutan, llevando los beneficios de manera directa a los grupos en desventaja social, proveyéndolos de mejores oportunidades de vida.

Superada la crisis inmediata, los empresarios vieron en este esquema la posibilidad de continuar incidiendo no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social. Evidentemente, lograr este objetivo no es una tarea unilateral y requiere de la coordinación de muchos esfuerzos, así como de la construcción de alianzas entre los diferentes niveles de gobierno, empresas, organizaciones sociales, fundaciones y agencias de desarrollo nacionales e internacionales.

Afortunadamente a lo largo de nuestra historia hemos contado con socios incansables y apasionados que nos apoyan y confían recursos, así como con la activa participación de organizaciones de la sociedad civil, cuyo trabajo reconocemos y valoramos enormemente, pues fungen como puentes para hacer llegar los apoyos directamente a la comunidad.

A más de dos décadas de distancia, los beneficios son evidentes: hemos impulsado casi tres mil proyectos, que van desde la construcción

de espacios de atención dignos y funcionales en escuelas, albergues, hospitales, dispensarios, asilos y organizaciones que atienden a personas con discapacidad; hasta la implementación de programas sociales para prevenir enfermedades, fomentar los valores, elevar la calidad educativa, promover el voluntariado, facilitar la armonía familiar, impulsar el desarrollo de base, la responsabilidad social empresarial y la profesionalización de las organizaciones que trabajan en beneficio de nuestra comunidad.

Aunque en el camino nos hemos topado con algunos obstáculos, al final del día el factor determinante siempre ha sido la posibilidad de que este esquema de participación intersectorial permita que muchos trabajemos juntos por el bien común, más allá de ideologías, creencias o intereses políticos.

Por eso consideramos que Fechac tiene una historia que contar, una experiencia que compartir. Instituciones de la talla del IPADE, Harvard y Cambridge han desarrollado casos de estudio en torno a esta institución y gracias a esa divulgación empresarios de otros estados de la República mexicana desean replicar este modelo con el fin de mejorar las condiciones sociales de sus comunidades; adicionalmente, hoy nos sentimos orgullosos de tener un libro que explica con mayor detalle el impacto que hemos generado y las claves del éxito que han dejado una profunda huella en la sociedad.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que han creído en Fechac, porque nuestros logros son a la vez el resultado del apoyo de todos ellos.

Muchas gracias al IPADE por el honor que nos ha hecho al dedicar tiempo, trabajo y esfuerzo para la edición de este libro. Esperamos que al conocer a la fundación, otros empresarios, servidores públicos, políticos y ciudadanos en lo individual, de todas partes del mundo, se motiven, participen activamente y obtengan las ideas, la esperanza, el empuje y el valor para hacer de este mundo un mejor lugar para vivir.

Introducción

FECHAC
2013

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

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

Para comenzar, no podemos omitir que ésta es una organización que nace desde el corazón de un sector empresarial muy exitoso y dinámico, en un estado con una de las fronteras más importantes del país y una de las capitales más paradigmáticas de la historia de México. Una Fundación, que antes de llegar a conformarse como A.C., por medio de la concertación del empresariado chihuahuense se atrevió a solicitar

un nuevo impuesto para apoyar a los sectores más desprotegidos de su estado. Una fundación que hoy día, prácticamente ha impactado y ayudado a la profesionalización de todas las organizaciones de la sociedad civil (osc) de su estado. Una institución que ha sido reconocida nacional e internacionalmente por su modelo de operación, sus programas, profesionalismo y resultados. Una institución que es posible, sea la fundación más exitosa de todo el país.

En este libro analizaremos el modelo de responsabilidad compartida de Fechac, el cual ha marcado una innovadora y prometedora asociación entre el gobierno, los empresarios y la sociedad civil organizada. Comprenderemos el contexto que motivó la iniciativa social de los ciudadanos chihuahuenses a partir de 1990, así como todo el proceso que se vivió para lograr la institucionalización y el fortalecimiento de la organización. Veremos la transición hacia una filantropía estratégica y la promoción de la responsabilidad social empresarial que han permitido a esta organización generar miles de proyectos de alto valor agregado, en los que también podremos profundizar. Finalmente tendremos oportunidad de evaluar los resultados actuales y retos futuros que esta organización ha logrado y enfrentará para poder continuar transformando vidas.

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



Chihuahua y su contexto



FECHAC
2013

El modelo de cooperación intersectorial de Fechac ha sido analizado en diversos casos de escuelas de negocios, foros y coloquios, sin embargo a más de dos décadas de la primera recaudación promovida por el empresariado chihuahuense, no ha sido posible replicar bien a bien el esquema.

Aun cuando ha habido diversos intentos de diferentes estados durante este tiempo e incluso han surgido organizaciones similares en Sonora, Jalisco, Yucatán y el Estado de México, la naturaleza de replicar un esquema que presenta simplicidad en la teoría pero complejidad en la concertación, convierte a Fechac en un modelo que sólo se explica por la conjunción de diversos elementos que no se han reunido en otras regiones.

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

Para comenzar es importante destacar que Chihuahua es el estado más extenso de la República mexicana con 247 455 km², que representan 12% del territorio nacional,¹ lo cual conlleva una complejidad natural respecto a la distribución de la población.

Cuenta con 3.4 millones de habitantes, la mayoría de ellos (84.5%) vive en el sistema urbano. Más de la mitad, son residentes de la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez y la ciudad capital Chihuahua. El menor porcentaje de la población se asienta en ciudades más pequeñas, pueblos y comunidades rurales.

Chihuahua cuenta con dos ciudades de entre las 15 más pobladas del país: Ciudad Juárez se ubicó en la sexta posición por su número de habitantes (1.3 millones) sólo por detrás de las zonas metropolitanas de la ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Tijuana. La ciudad de Chihuahua ocupó la doceava posición por su número de habitantes (819 000). A nivel nacional la entidad federativa ocupa el lugar número 11.²

El estado tiene un Producto Interno Bruto (PIB) de 270 000 millones, similar al de Lituania, país báltico de reciente ingreso a la Unión Europea. Geográficamente tiene una extensión territorial similar a la extinta República Federal Alemana. El PIB del estado contribuye con el 3.1% del PIB nacional, lo que la sitúa como la onceava economía estatal. Las principales economías del país son el Distrito Federal (17.8%), Estado de México (9.8%), Nuevo León (8%) y Jalisco (6.7 por ciento).³

En el cuadro 1 se incluye el cuarto trimestre de 2012 del PIB del estado y su comparativo nacional para mostrar la distribución del mismo desagregada por sectores.

Además, el estado ocupa la séptima posición del Índice de Competitividad Estatal 2012, avanzando dos lugares del índice anterior publicado en 2010; con su calificación actual el estado se sitúa muy por arriba de la calificación promedio del país, mostrándose como relevante el PIB per cápita de \$76 592; por otra parte, el valor de las exportaciones e importaciones sobre el PIB pasó de 193% en 2008, a 286% en 2010: un incremento de 93 puntos porcentuales.⁴

Se ha mantenido como una de las cuatro entidades que más Inversión Extranjera Directa (IED) ha recibido en los últimos 12 años. Al cierre del primer semestre de 2012 acumulaba inversiones por 14 428.3 millones de dólares, para ubicarse en cuarto lugar nacional por debajo del Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México. El principal origen de los recursos que vienen del exterior, provienen de Estados

¹ Secretaría de Relaciones Exteriores, disponible en: www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica
² Centro de Información Económica y Social (CIES) e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), *Censo General de Población y Vivienda 2010*, disponible en: www.inegi.gob.mx, www.chihuahua.gob.mx/cies
³ INEGI, *Indicadores del PIB 2011*.
⁴ Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (Imco), *Análisis de competitividad 2012*.

Cuadro 1 Producto Interno Bruto por principales sectores de actividad.
IV trimestre 2012-p (millones de pesos a precios constantes de 2013).

Sector	Nacional	Proporción	Chihuahua	Proporción	Participación	I/lugar
Industria manufacturera	\$1 706 443.90	18.3%	\$67 606.7	24%	4%	8°
Comercio	\$1 588 941.30	17.0%	\$45 091.4	16%	2.8%	10°
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	\$367 219.60	3.9%	\$18 753.9	6.60%	5.1%	5°
Construcción	\$580 789.20	6.2%	\$16 604.5	5.90%	2.9%	12°
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	\$240 006.40	2.6%	\$7 833.7	2.80%	3.3%	9°
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	\$140 147.70	1.5%	\$5 361.8	1.90%	3.8%	10°
Minería	\$441 991.30	4.7%	\$1 347.1	0.50%	0.3%	17°
Resto de los sectores*	\$4 635 802.60	49.7%	\$1 237 14.9	43.90%	2.7%	-
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-\$365 234.68	-4%	-\$4 229.7	-1%	1.2%	11°
Total millones de pesos a precios constantes de 2003	\$9 336 107.32	100.0%	\$282 084.3	100%	3.0%	10°
Total PIB nominal a pesos corrientes	\$15 509 065.70		\$468 373.8		3.02%	

¹ Lugar que ocupa con base en datos de 2011.
* Incluye servicios financieros, salud, educativos, inmobiliarios, de apoyo a los negocios, gobierno, transporte e información en medios masivos.
Cifras expresadas en millones de pesos de 2003 = pesos constantes.
p/ Cifras estimadas basadas en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE) del tercer trimestre de 2012.
Fuente: CIES con base en datos del IMSS

Unidos, aunque en la entidad también hay inversiones de Alemania, Argentina, Australia, Barbados, Canadá, China, Costa Rica, Francia, Honduras, Hong Kong, Islas Vírgenes, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Panamá, Reino Unido, República Democrática de Corea, Samoa, Singapur, Suecia, Taiwán, Uruguay y Zaire.⁵ En el cuadro 2 se puede revisar a detalle el comportamiento de la IED en los últimos años.

De este modo nos damos cuenta que el estado tiene un desarrollo y liderazgo territorial,

⁵ Alfredo Mena, “Mantiene el estado atracción extranjera”, en *Norte Digital*, disponible en: <http://www.nortedigital.mx/articulo.php?id=16112>

económico y demográfico importante que lo sitúa como uno de los estados punteros y más dinámicos de nuestro país.

No obstante también es una realidad que es un estado con grandes contrastes. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano en México 2010 editado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, entre 2008 y 2010 el estado de Chihuahua bajó del lugar 8 al 17 en el Índice de Desarrollo Humano. Esto responde esencialmente a las variaciones

en uno de los componentes del IDH (índice de ingreso) que registró un descenso del lugar 8 al 16 a nivel nacional. Esto seguramente se relaciona en gran medida con la crisis de inseguridad que trajo como consecuencia el cierre de empresas y la reducción en el número de empleadores en la entidad de 38 000 a 29 000 en un año (2007-2008), mostrando una lenta recuperación y habiendo superado apenas los 31 000 para finales de 2012.

En el cuadro 3 se muestra la posición de cada entidad federativa en el ordenamiento los cambios relativos a dicha posición en el periodo 2008-2010. Los estados con mayores cambios en este periodo fueron Chihuahua (que ya mencionamos) y Aguascalientes, que presentó un avance notable al pasar de la posición 13 a la 8. Destaca también la permanencia del Distrito Federal en la primera posición y la de Chiapas en la posición 32.

Cuadro 2 Inversión extranjera directa por sector de actividad en el estado de Chihuahua.
Comparativo 2011-2013 (cifras en millones de dólares).

	2011					Posición nacional	2012					Posición nacional	2013	Posición nacional
Sectores	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	2011		I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	2012		I trim.	
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0.2	0.0	0.0	0.0	0.3	7	0.0	0.0	0.1	-0.1	0.1	11	0.0	n.a.
Minería	83.2	8.1	13.2	37.7	142.2	2	-142.4	3.2	173.4	11	45.1	4	64.3	2
Construcción	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.	0.4	7
Industrias manufactureras	317.3	145.6	139.6	159.9	762.4	3	304.0	107.1	253.4	234.7	899.2	2	763.7	1
Comercio al por mayor	2.3	-1.2	0.8	1.1	3.0	11	-1.6	1.1	-1.9	2.1	-0.4	n.a.	2.9	9
Comercio al por menor	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.	0.0	0.0	0.0	-0.8	-0.8	n.a.	0.0	n.a.
Información en medios masivos	0.00	0.00	0.01	1.45	1.46	6	0.00	0.00	5.77	-0.52	5.25	4	0.02	2
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	n.a.	0.0	0.9	0.7	8	9.6	3	0	n.a.
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles	0.1	0.6	3.7	0.2	4.7	14	0.2	0.8	0.5	0.4	2	12	1.3	7
Resto de los servicios	0.0	15.2	15.6	0.1	31	n.a.	0.2	4.1	2.1	2.9	9.2	n.a.	2.5	n.a.
Total	403.2	168.4	173.0	200.4	945.0		160.3	117.1	434.1	257.8	969.3		835.0	

Fuente: CIES con base en datos de la Secretaría de Economía federal, Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE).

Cuadro 3 Posición de cada entidad federativa respecto al IDH.

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

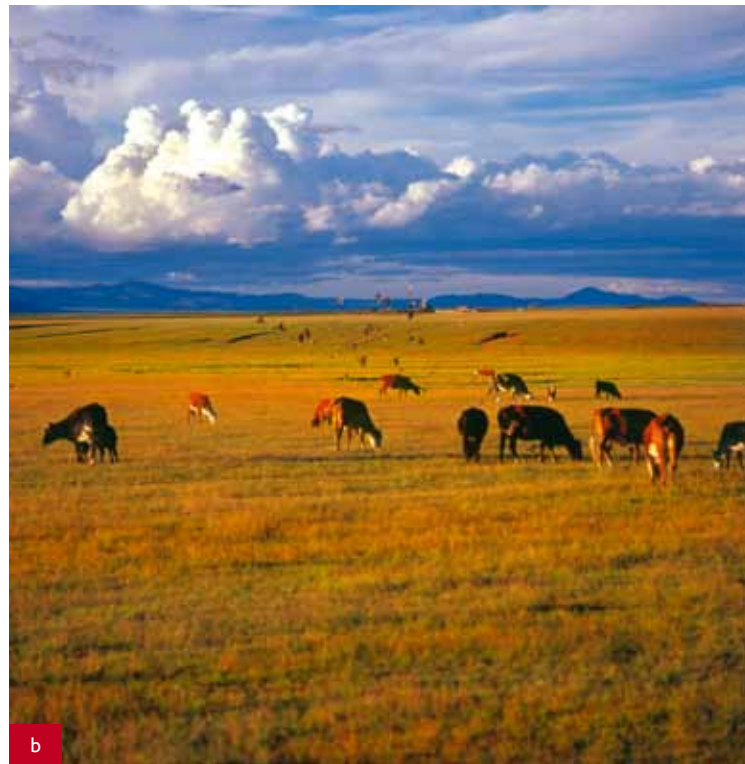
Fuente: Oficina de Investigación en Desarrollo Humano, PNUD, México.

Profundizando acerca del desarrollo económico

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



a



b

Agricultura y ganadería

internacionales en Ciudad Juárez y Chihuahua, así como numerosas pistas de aterrizaje concentradas en su mayor parte dentro de la Sierra Tarahumara, con manejo de tráfico internacional y nacional que le permite una gran entrada de capital extranjero por turismo.

En cuanto a servicios energéticos cuenta con nueve plantas generadoras de energía eléctrica y una red de distribución de combustible mediante gasoductos y poliductos.

Los principales sectores laborales se dan en servicios (28%), industria manufacturera (23%), comercio (20%) y actividades agropecuarias (8 por ciento).⁶

La economía del estado de Chihuahua está basada en distintos sectores económicos. La extensión y relieve del territorio estatal propicia la caracterización de numerosos microclimas y, en consecuencia, la cobertura de una vegetación muy variable y diversificada.

La agricultura chihuahuense sobresale en la producción de avena, papa y trigo. Entre las cosechas más importantes de riego están las de trigo, algodón, maíz, sorgo, cacahuete, soya, alfalfa, chile verde y avena. Es el primer lugar nacional en la producción de nuez, manzana (se producen más de 30 variedades, destacando la empresa La Norteña), avena forrajera y cebolla.⁷ La sandía y el melón también representan una parte significativa de la producción.

⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral Chihuahua, *Información laboral primer trimestre*.

⁷ INEGI, *Indicadores económicos de Chihuahua 2010*.

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

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

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

La producción minera también es una fuente importante de recursos. Hay más de 60 mineras canadienses que generan empleos en la entidad y a su vez atraen inversiones a la región. Durante el periodo enero-diciembre de 2010 el valor de la producción ascendió a 23 451 millones de pesos participando con 12.49% del valor total nacional.⁸

⁸ Servicio Geológico Mexicano (SGM), *Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010*, disponible en: <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf>

Históricamente, la minería ha sido pilar en la economía del estado de Chihuahua, como actividad fundadora de importantes centros de población: en la actualidad es un motor que apoya el desarrollo industrial del estado. La variación en los precios internacionales de los metales ha sido un factor fundamental para el incremento o disminución de la actividad minera; actualmente, destacan importantes minas ubicadas dentro de los distritos mineros de Santa Eulalia, Naica, Santa Bárbara, Bismark, Cusihiuriachi, Chinipas, Guazapares, Villa Matamoros, Parral, La Perla, Urique, Ocampo, Plomosas, San Francisco del Oro, Moris, Sabinal, Guadalupe y Calvo y Dolores.⁹ Hoy día se encuentran en preparación de mina y planta de beneficio para entrar

⁹ *Idem*.



Minería

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



Desarrollo industrial

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

a explotación las minas de Concheño y zona de óxidos en San Francisco del Oro.

Para los minerales no metálicos se tienen importantes zonas de explotación de cuarzo, perlita, yeso, arcilla, caliza, caolín, sal, mármol y agregados pétreos distribuidos en la parte centro oriente y norte del estado, y que han sido impulsados principalmente por la industria de la construcción, del cemento y la cerámica.

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

Al amparo de esta mina se han conformado empresas de los pobladores y ejidatarios que prestan diversos servicios. A nivel nacional Chihuahua ocupa el primer lugar en producción de plomo con 37% del total.¹⁰

¹⁰ INEGI, Indicadores económicos Chihuahua 2010.

El desarrollo industrial, por otra parte, está basado en seis agrupamientos que generan más de 300 000 empleos en 406 plantas establecidas en el estado.

La industria manufacturera en esta entidad reporta 9 917 unidades económicas, entre las que se encuentran: plantas para la fabricación de estructuras mecánicas, tanques y calderas; fabricación, reparación o ensamble de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos, así como, diseminados en barrios y localidades: tortillerías, herrerías e imprentas.

La industria maquiladora cuenta con 425 plantas en parques industriales, que representan 12.47% de las plantas maquiladoras en México, y en las que se emplean 294 026 personas, 24.35% de los empleos de maquiladoras del país.

A continuación se muestra un compendio de indicadores económicos que pueden servir para comprender globalmente al estado:¹¹

¹¹ Las cifras pueden tener ligeras variaciones, resultado del uso de diversas fuentes y la fecha de la medición, aunque éstas son prácticamente imperceptibles y no presentan cambios esenciales.

Cuadro 4 Datos generales y posición del estado de Chihuahua.

Indicador	Periodo	Unidades	Nacional	Chihuahua	Porcentaje nacional	Posición nacional	Primeros lugares
Indicadores macroeconomicos	IV trim. 2012						
Producto Interno Bruto		Millones de pesos de 2003	\$9 336 107	\$282 084	3%	11	D.F., Edo. de México y N.L.
Producto Interno Bruto		Millones de pesos corrientes	\$15 509 066	\$468 374	3%	12	D.F., Edo. de México y N.L.
PIB per cápita		Pesos corrientes	\$134 115	\$134 947	101%	13	Campeche, D.F. y N.L.
PIB per cápita		Dólares	\$10 206	\$10 269	101%	13	Campeche, D.F. y N.L.
Población (ENOE)	I trim. 2013	Personas	11 597 906	3 485 445	3%	11	Edo. de México, D.F. y Veracruz
Pea	I trim. 2013	Personas	50 246 878	1 474 985	3%	12	Edo. de México, D.F. y Jalisco
Empleo Total INEGI	I trim. 2013	Personal ocupado	47 777 150	1 391 029	3%	13	Edo. de México, D.F. y Jalisco
Empleo IMSS	Abril 2013	Asegurados	16 175 463	708 271	4%	5	D.F., N.L. y Jalisco
Comercio internacional	Febrero 2013						
Exportaciones		Millones de dólares	\$301 993	\$50 816	17%	2	D.F., Chihuahua y B.C.
Importaciones		Millones de dólares	\$370 752	\$44 344	12%	2	D.F., Chihuahua y Jalisco
Inversión	I trim. 2013						
IED		Millones de dólares	\$12 659	\$968	8%	4	D.F., N.L. y Edo. de México
IED manufactura		Millones de dólares	\$7 045	\$903	13%	2	D.F., Chihuahua y Edo. de México
Industria	Marzo 2013						
Producción manufacturera		Millones de pesos	\$1 224 525	\$17 426	1.4%	18	Edo. de México, N.L. y Coah.
Immex	Febrero 2013						
Empleos		Empleos	2 009 714	284 103	14%	1	Chihuahua, N.L. y B.C.
Establecimientos		Establecimientos	5 048	485	10%	3	B.C., N.L. y Chihuahua
Valor agregado*		Millones de dólares	\$18 057	\$988	5%	7	N.L., Pue. y Coah.
Ingresos provenientes por maquila		Millones de dólares	\$4 279	\$889	21%	1	Chihuahua, Tamaulipas y B.C.

(continúa)

(continuación)

Indicador	Periodo	Unidades	Nacional	Chihuahua	Porcentaje nacional	Posición nacional	Primeros lugares
Minería	Febrero 2013						
Plata		Kilogramos	1 206 984	214 253	17%	2	Zacatecas, Chihuahua y Dgo.
Oro		Kilogramos	7 032	4 026	16%	3	Sonora, Zacatecas y Chihuahua
Zinc		Tonelados	1 39 697	27 818	21%	2	Zacatecas, Chihuahua y S.L.P.
Plomo		Tonelados	54 484	12 691	22%	2	Zacatecas, Chihuahua y Dgo.
Cobre		Tonelados	125 198	3 749	3%	4	Sonora, Zacatecas y S.L.P.
Agricultura	2011						
Algodón		Toneladas	746 245	383 984	52%	1	Chihuahua, B.C. y Coah.
Nuez		Toneladas	96 476	56 540	59%	1	Chihuahua, Coah. y Sonora
Manzana		Toneladas	630 533	462 180	73%	1	Chihuahua, Dgo. y Coah.
Alfalfa verde		Toneladas	28 247 520	4932 045	18%	1	Chihuahua, Hidalgo y Gto.
Chile verde		Toneladas	2 131 740	576 946	27%	1	Chihuahua, Sinaloa y Zacatecas
Avena grano		Toneladas	50 582	16 757	33%	2	Edo. de México, Chihuahua e Hidalgo
Avena forrajera		Toneladas	6 265 530	860 060	14%	2	Edo. de México, Chihuahua y Dgo.
Cebolla		Toneladas	1 398 851	195 291	14%	2	Tamaulipas, Chihuahua y Zacatecas
Frijol		Toneladas	567 779	35 078	6%	6	Zacatecas, Nayarit y Chiapas
Durazno		Toneladas	167 285	12 701	8%	5	Mich., Edo. de México y Morelos
Ganadería	2011						
Producción de bovino en pie		Millones de dólares	\$61 741	\$2 962	5%	4	Veracruz, Jalisco y B.C.
Producción de leche		Millones de dólares	\$53 029	\$4 515	9%	4	Jalisco, Coah. y Dgo.

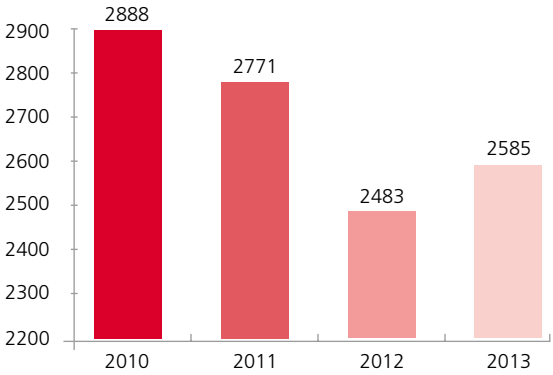
*El valor agregado considera las remuneraciones pagadas, los insumos nacionales y el consumo de bienes y servicios.
1/Para calcular el PIB per cápita en dólares se tomó el tipo de cambio promedio 2012, 13.123
Fuente: CIES con base en datos de Sagarpa, INEGI e IMSS.



Vista aérea de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Finalmente es importante destacar que según el INEGI, 32.8% del PIB estatal corresponde al sector comercial, restaurantes y hoteles; esto debido en parte, como hemos mencionado, a que 84% de la población reside en zonas urbanas y, a que la capital y Ciudad Juárez, concentran casi la totalidad de oferta de servicios turísticos de negocios. También se destaca que el turismo de negocios deja una derrama económica aproximada de 3 350 millones de pesos, por los ramos aeroespacial, automotriz, comercial, así como por el desarrollo de tecnologías de la información, agroindustria y biotecnología. El estado dispone de 3 191 habitaciones, 174 salas de cine y 49 centros y unidades deportivas, restaurantes de comida típica e internacional y centros comerciales, entre otras actividades turísticas. La figura 1 muestra la derrama económica del sector turismo.

Figura 1 Derrama económica del sector turismo en el estado. Acumulado enero-abril 2013 (cifras expresadas en millones de pesos).



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

Población y empleo

Los primeros habitantes de Chihuahua pertenecían a diferentes grupos indígenas nómadas y seminómadas como son tepehuanes, tarahumaras, guarijios, tobosos, pimas, jumiles, salineros, conchos, sumas-jumanos, chinarras, chisos, tapacolmes, entre otros. Que, a diferencia de los pobladores del sur de la Nueva España, ofrecieron violenta resistencia ante el avance de los europeos, que buscaban ocupar estos territorios para obtener riquezas, despojándolos además de sus formas de organización, cultura y religión.

En la zona noroeste, actual municipio de Casas Grandes, están las ruinas arqueológicas de Paquimé y en el municipio de Madera existen varios lugares entre los que está, también, el de las Cuarenta Casas en la cueva del Garabato. Esta zona arqueológica distribuida en una superficie de 50 hectáreas, se ha considerado la más importante descubierta en el norte de la república. Se han explorado aproximadamente dos terceras partes encontrándose restos de edificios habitacionales que debieron ser de varios pisos y otros ceremoniales, con



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



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

semejanza a las ruinas de las culturas desérticas Anasazi, Hohokam y Mogollón en el suroeste de Estados Unidos. Se piensa uno de los propósitos de la fundación de Cuarenta Casas fue para proteger rutas comerciales de Paquimé de vecinos hostiles.

Existen varias hipótesis sobre la identidad de los primeros pobladores de Paquimé, una de ellas señala este lugar como asiento de los aztecas en su peregrinar hacia el sur, sugiriendo que el Valle de Piedras Verdes cercano al poblado de Casas Grandes, es el famoso Valle de Aztlán. Entre los objetos de metal se encontraron pendientes, que a la vez funcionan como cascabel, elaborados con gran semejanza a otros descubiertos en el área mesoamericana y que cronológicamente se sitúan en el horizonte tolteca, que fue el de mayor desarrollo en lo que se refiere a metalurgia. El 5 de marzo de 1999, la Unesco declaró a Paquimé “Patrimonio de la Humanidad” como parte del proyecto “Camino Real” que le presentó el gobierno del estado de Chihuahua.

Los pobladores más vulnerables de esta entidad son sus más de 90 000 indígenas, la mayoría de ellos, habitantes de pequeñas comunidades en la Sierra Tarahumara, al oeste del

estado, los cuales, algunos con sus familias han emigrado a las ciudades donde luchan para enfrentar la problemática urbana. Muchas veces, permanecen sólo el tiempo suficiente para reunir algunos insumos para regresar a su hogar, pero en otros casos, se establecen de manera permanente, viviendo hacinados y sin los servicios elementales.

La población indígena representa 3.8% de la población total, habitando principalmente en los municipios de Guachochi, Guadalupe y Calvo, Jiménez, Chihuahua, Urique, Buenaventura, Balleza y Botopilas. Casi 70% de la población indígena no tiene acceso a los servicios de salud y sólo de 30 a 50% cuentan con los servicios de vivienda básicos (electricidad, agua y drenaje).¹²

De la población indígena mayor de 5 años, se tiene que 80.2% habla español, mientras que 16.7% no. La lengua que predomina es la Tarahumara con 84.2%, le sigue el Tepehuán con 7.3% y el Náhuatl con 1.2%. Existe un analfabetismo de 35.4% en toda la población.¹³

¹² Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), *Indicadores y estadísticas 2005*, disponible en: www.cdi.gob.mx

¹³ *Idem.*

Otro segmento de la población marginada habita las zonas más desfavorecidas de Ciudad Juárez, donde carecen de los recursos para resistir a la drogadicción, violencia, prostitución y enfermedades varias. En tanto que en el suroeste del estado se encuentran los municipios rurales más marginados.

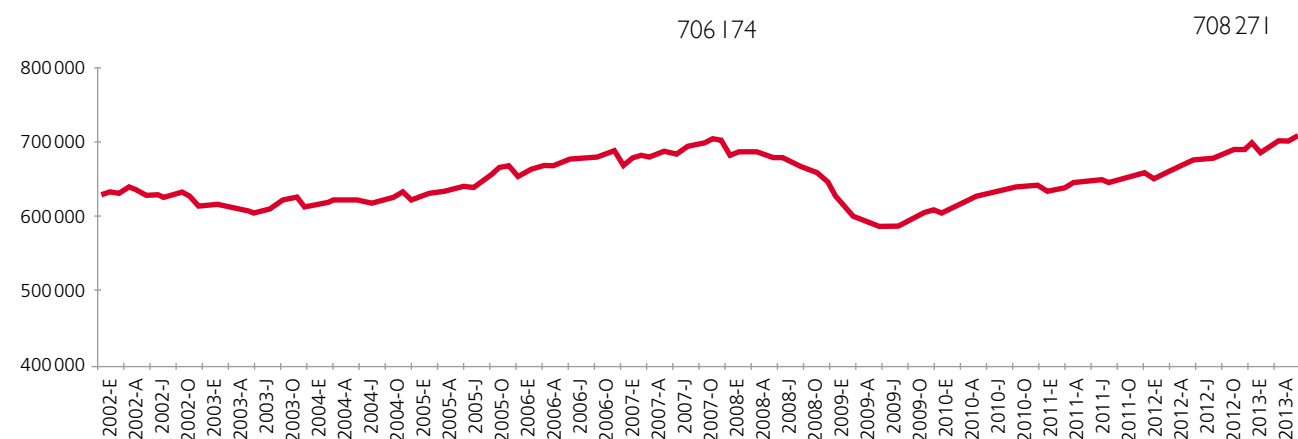
En el estado hay 910 198 viviendas particulares, de las cuales 94.3% disponen de agua entubada dentro o fuera de la vivienda; 92.8% tienen drenaje y 96.3% cuentan con energía eléctrica. Los hogares están conformados por personas que pueden o no ser familiares, que comparten la misma vivienda y se sostienen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

hombre.¹⁴ En el rubro cultural, 76% de la población de Chihuahua profesa la religión católica.

Actualmente en Chihuahua, 75% de la población total se encuentra en edad de trabajar (mayor de 14 años), de los cuales 53% son económicamente activos dentro del rango de economía formal e informal. Setenta y seis por ciento es asalariado, 19% son trabajadores por cuenta propia, 3% son empleadores y 2% no reciben pago (trabajos becarios). En este contexto es destacable que, como se puede ver a continuación, Chihuahua rebasa la cifra más alta de asegurados en el IMSS en la última década con 708 271 personas.

¹⁴ INEGI, *Mujeres y hombres en México 2011*.

Figura 2 Asegurados en el IMSS en Chihuahua (2000-2013).



Fuente: IMSS.

De igual forma, durante la presente administración se han creado 66 311 empleos, lo que representa un crecimiento de 10.3% y la tasa de desempleo se ha reducido de manera muy importante pasando de 8.7% en 2010 a 5.7% al primer trimestre de 2013.¹⁵

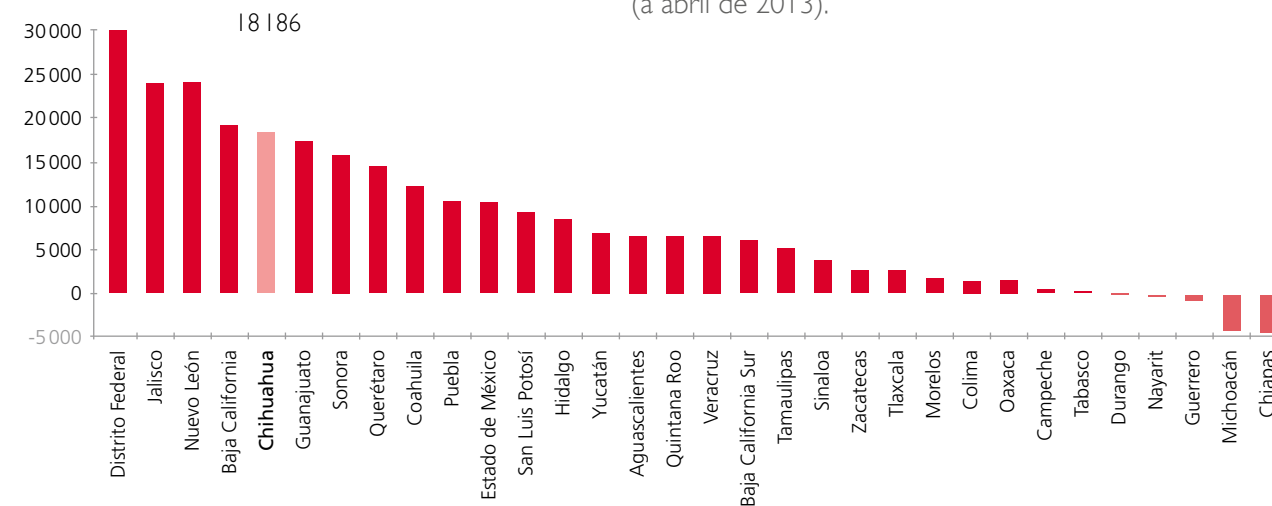
Con base en datos emitidos por el IMSS al mes de abril de 2013 podemos observar que se

crearon 4 786 empleos, alcanzando 18 186 empleos nuevos en el primer cuatrimestre y un crecimiento de 2.6%, lo que posiciona al estado en el quinto lugar a este respecto.

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

¹⁵ Secretaría de Economía y Centro de Información Económica y Social (CIES), *Prontuario estadístico*, p. 3.

Figura 3 Empleos formales acumulados en el año por entidad federativa (a abril de 2013).



Fuente: CIES con base en datos del IMSS.

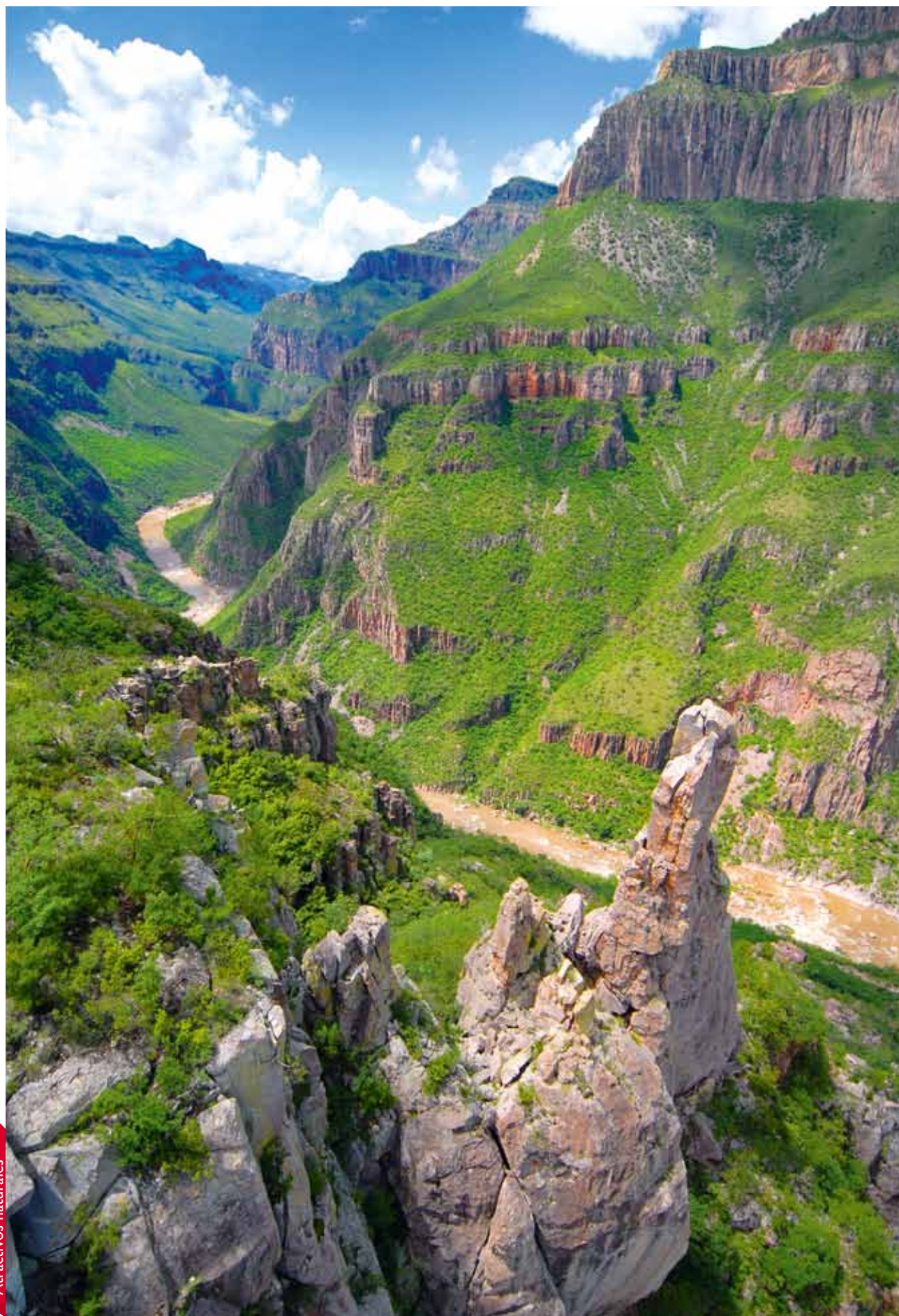
Inseguridad

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

Sin embargo, de acuerdo con el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, el caso más relevante de reducción de los homicidios de las 50 ciudades más violentas del mundo es el de Ciudad Juárez, Chihuahua, urbe que durante tres años consecutivos (2008, 2009 y 2010) ocupó el primer lugar mundial en asesinatos, pero que en 2011 pasó al segundo lugar y en 2012 a la posición 19. De acuerdo con esta fuente, mientras que en 2010 Juárez alcanzó una tasa de 229 homicidios dolosos por cada 100 000 habitantes, en 2012 fue de 56; una baja de casi 76%. Desafortunadamente para nuestro país, Acapulco pasaría a posicionarse en el segundo lugar de este estudio con una tasa de 142.88 por cada 100 000 habitantes.¹⁶

Por otra parte, en el estado de Chihuahua como tal, se ha dado una firme tendencia a la baja en los homicidios dolosos. De 2011 a 2012, la disminución fue de 35% en todo el estado, según datos del

¹⁶ Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal 2012, “Las 50 ciudades más violentas del mundo”; “Las 10 ciudades más violentas del mundo”, disponible en: www.seguridadjusticiaypaz.org.mx



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

Observatorio Ciudadano, contenidos en su Reporte Ejecutivo de Incidencia Delictiva de 2013, que indica que en Ciudad Juárez la reducción de los asesinatos ha sido más marcada (56%) que en la ciudad de Chihuahua (35%), siendo estos los dos municipios que concentran 51% de los casos de homicidios dolosos que se registran en la entidad.

En 2011 había 3 085 homicidios dolosos en el estado; al cierre de 2012, la incidencia bajó a 2011. En particular, Ciudad Juárez reportó 656 homicidios en 2012 y la capital de Chihuahua 367 eventos. De acuerdo con esta fuente, la tasa anualizada de Juárez sería aún menor, reportándose 44.1 y la de Chihuahua de 43.1, por cada 100 000 habitantes.¹⁷

Por supuesto, estos datos muestran mejoría, pero la inseguridad aún sigue siendo motivo de gran preocupación. Otro problema en los últimos años, han sido los misteriosos asesinatos de mujeres jóvenes de rasgos mestizos (las denominadas "muertas de Juárez"). El número estimado de mujeres asesinadas hasta 2012 asciende a más de 700.

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

Entre el 27 y 30 de abril de 2009, por ejemplo, se celebró un juicio en la Corte

Interamericana de Derechos Humanos sentándose en el banquillo de los acusados a los Estados Unidos Mexicanos.¹⁸ La sentencia responsabilizaba al Estado mexicano de la muerte de ocho mujeres por la falta de una investigación adecuada. Tanto la policía como funcionarios del gobierno han sido acusados de responder con indiferencia a los feminicidios, así como de exhibir altos grados de tolerancia ante los crímenes, realizar investigaciones inadecuadas y negligentes, proporcionar respuestas ineficaces y no prevenir ni proteger a las mujeres de la violencia.¹⁹

De este modo se reitera que los avances en seguridad que han sido posibles por la colaboración de los tres órdenes de gobierno y la participación de la sociedad han impactado en diversos sectores, pero aún hay mucho por hacer.

Esta es una faceta primordialmente vinculada con las características geo-económicas que como se dice coloquialmente, colocan al estado cerca de "dios y del diablo" al mismo tiempo y, que indudablemente es otro elemento muy particular de Chihuahua.

Salud y educación

La población del estado que cuenta con derecho a los servicios de salud suma 2 489 301 mientras que la población que no tiene ningún acceso a los servicios de salud es de 798 970 lo que representa 23.5% del total de la población.²⁰ En publicaciones de 2004 la población de este estado contaba solamente con 98 médicos y 46 consultorios por cada 100 000 habitantes, lo cual colocaba a Chihuahua en el lugar 24 a nivel nacional. Para 2009 el estado

¹⁸ Silvia Taúles, "El gobierno mexicano, condenado por 'feminicidio' en Ciudad Juárez", en *El Mundo*.

¹⁹ Marta Arroyo, "El Estado mexicano, en el banquillo por las matanzas de Ciudad Juárez", en *El Mundo*.

²⁰ Sistema para la Consulta de Información Censal (Scince), disponible en: www.gaia.inegi.org.mx

contaba con 113 médicos y 54 consultorios por cada 100 000 habitantes.²¹ En 2010 tenía 553 unidades médicas públicas con 5 949 médicos y 95 unidades médicas particulares con 769 médicos.

En el rubro de la educación, de los 2 000 000 de habitantes de 15 años en adelante, aproximadamente 22% (515 000) de la población cuenta con educación básica completa, 3.66% es analfabeta y al menos 17% estudia algún grado en educación superior.²²

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más es de 8.8 años, lo que equivale a casi la secundaria terminada. A nivel nacional la población del mismo rango de edad, ha terminado la secundaria con un promedio de escolaridad de 8.6.

No obstante, en infraestructura y capital humano, existe un total de 6 636 escuelas, 48 000 profesores y 159 bibliotecas públicas, lo cual ubica a Chihuahua en el lugar número 24 a nivel nacional en este rubro (un gran reto por delante para una de las áreas prioritarias de intervención de Fechac).²³

Atractivos naturales y sequías

En su extenso tamaño, la octava parte del territorio nacional, Chihuahua cuenta con ciudades y numerosas pequeñas poblaciones que cuentan con las más diversas atracciones turísticas. Existen atractivos naturales y sitios de esparcimiento de todo tipo, desde la vegetación boscosa de

²¹ Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa 2011 (AEPEF), disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2011/Aepef2011.pdf

²² Sistema para la Consulta de Información Censal (Scince).

²³ INEGI, Indicadores económicos de Chihuahua 2010.



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



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

altura, pasando por templadas praderas y extremos desiertos, hasta la flora del clima cálido tropical de sus barrancas. Se encuentran lugares que visitar y disfrutar para todos los gustos, destacándose que en todo el estado hay servicios turísticos de calidad cercanos a estas maravillas.

Entre las bellezas naturales a visitar en Chihuahua se encuentran las famosas “Barrancas del Cobre”; un grupo de cañones que consisten en seis distintivos localizados en la Sierra Tarahumara en el noreste del estado, más extenso y más profundo que el Gran Cañón de Colorado en Estados Unidos. El cañón es el hogar tradicional de los Tarahumaras (Rarámuri) y debe su nombre a una cañada famosa por sus minas de cobre, aunque son muchas las que suceden a lo largo de sus 600 kilómetros.

Es atravesado por la ruta de tren Chihuahua-Pacífico, conocido como “El Chepe”.

En el tramo Divisadero-Los Mochis, el tren se interna en la montaña para atravesar la agreste geografía, pasa junto a precipitosos acantilados, cruza túneles cortos y largos, y puentes que libran caudalosos ríos. Éste es un sistema importante de transporte y un atractivo turístico.

Entre las barrancas más importantes se cuentan: Urique, la más profunda de México (1.879 m); La Sinforosa, por cuyas laderas caen las cascadas Rosalinda y San Ignacio; Batopilas, donde viven algunas de las comunidades tarahumaras más tradicionales; Candameña, donde se encuentran Piedra Volada y Baseaseachi, las dos cascadas más altas de México; la peña El Gigante, una roca de 885 m de altura; Huapoca, que alberga sitios arqueológicos de la cultura paquimé, y Chínipas, una de las menos conocidas, en cuyo fondo se asienta la misión más antigua de la Sierra Tarahumara.



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

Sin embargo, paralelamente a las bellezas naturales y atractivos turísticos, el estado de Chihuahua ha sufrido de intensas sequías que han llegado 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 ha sufrido el territorio nacional inició en 2010 y dada su persistencia, sus repercusiones han sido incrementales y se han traducido en desastres sociales. La entidad más afectada es Chihuahua, los primeros signos se dieron con la pérdida de 100 000 hectáreas de cultivos y la muerte de ganado, alrededor de 200 000 vacas. Se estima que 500 000 son los afectados por la sequía, de los cuales 125 000 son indígenas.

Por la falta de lluvias, invernales de las cuales depende el cultivo de maíz, sólo se establecieron 45 000 hectáreas del grano, de las 120 000 programadas y se perdió casi toda la cosecha, arrojando pérdidas por 3 000 millones de pesos y lo peor, un grave desabasto del grano, que es el alimento básico de las regiones de alta y muy alta marginación de la Sierra Tarahumara. En el caso del frijol, la siembra disminuyó de 145 747 hectáreas a 38 400, redundando en unas 20 000 toneladas de frijol que son insuficientes para abastecer la demanda interna que oscila entre 40 y 45 000 toneladas anuales.²⁴

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

²⁴ Enrique Lomas, "Afecta a 500 mil sequía en Chihuahua", en *Reforma* para Terra, disponible en: <http://noticias.terra.com.mx/mexico/estados/afecta-a-500-mil-sequia-en-chihuahua,aafc314f29135310VgnVCM3000009afi54d0RCRD.html>



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

Hacia el futuro

Todo parece indicar que Chihuahua seguirá siendo una de las entidades con mayor productividad en México y en donde la inseguridad no frenará la entrada de nuevo capital. Chihuahua es un estado con ventajas estructurales muy fuertes que la convierte en un área con muchas oportunidades. Es el estado 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 mismo.²⁵

La capital forma parte de "Las ciudades más habitables 2012", de la encuesta del Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE). Entre los primeros sitios destacan Querétaro, Mérida y Hermosillo; les siguen Colima, Saltillo, Aguascalientes, Mexicali, Chihuahua, Culiacán y en décimo lugar la delegación Benito Juárez en el Distrito Federal.²⁶

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

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

²⁵ S/A, "Chihuahua: una economía competitiva", en *CNN Expansión*.

²⁶ Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE), "Las ciudades más habitables 2012", en *Encuesta Ciudades 2012*, disponible en: http://205.251.132.40/~gabinete/site/sites/default/files/encuesta_nacional/2012/encuesta_gce_ciudades_2012.pdf



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

La dinámica del espejo: el Fideicomiso y la Fundación



FECHAC
2013

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

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

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

En sus inicios el gran cuestionamiento bordaría alrededor del mejor instrumento recaudatorio que permitiera reunir suficientes fondos

para poder lograr un impacto significativo. Los empresarios sabían que existía una gran consciencia social de los ciudadanos respecto al desastre natural que se había vivido, así como de sus consecuencias y, contaban con apoyo empresarial de diversas ciudades, de modo que el objetivo sería sumar a todas las empresas y no sólo a las más comprometidas o a las que representaban mayor impacto económico.

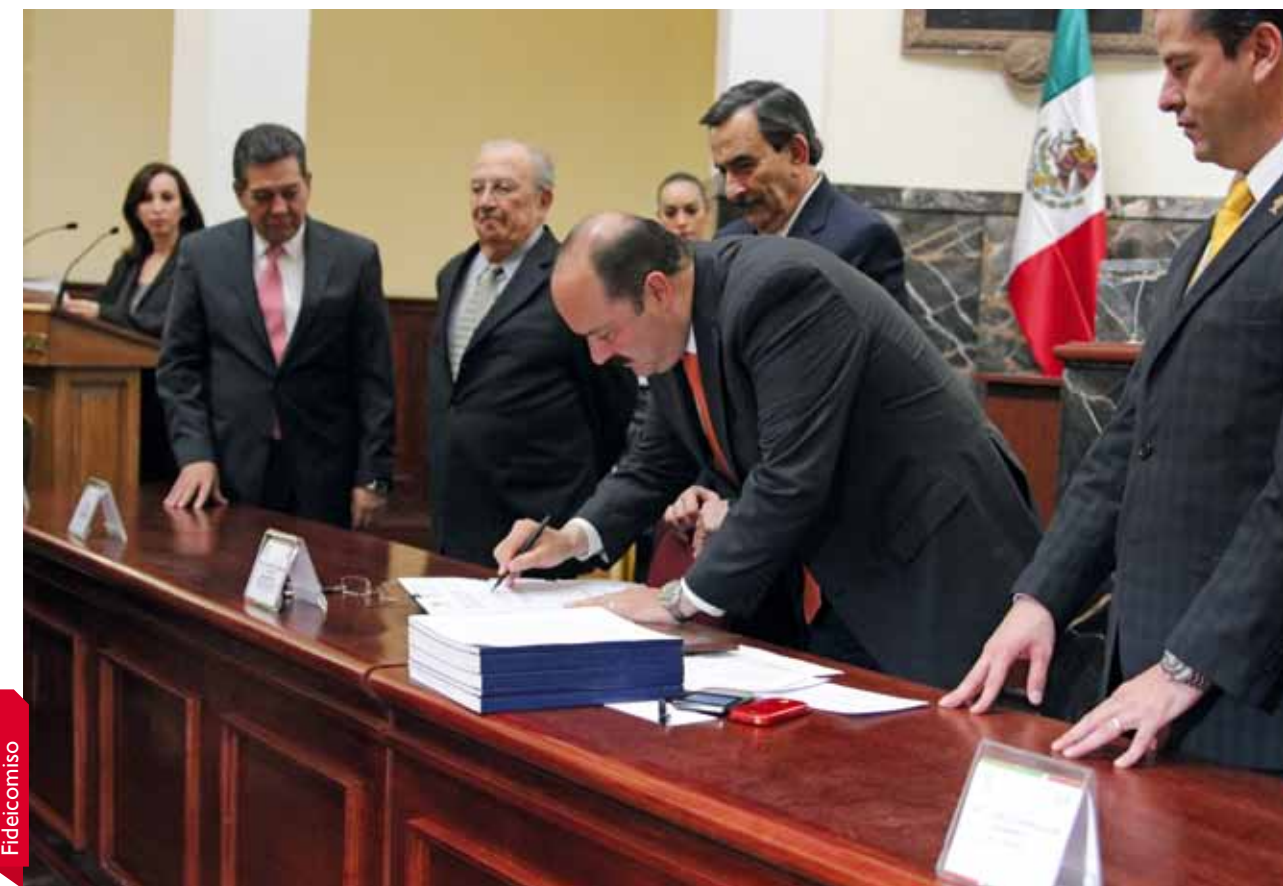
En ese contexto, los empresarios encontraron que el único actor que poseía la capacidad recaudatoria para lograr la suma de todas las empresas era el gobierno del estado, que por medio de la Secretaría de Finanzas (hoy Secretaría de Hacienda) podría coleccionar los recursos. El dinero tendría que ingresar como una recaudación extraordinaria en la Ley de Ingresos, pues si se dejaba como aportación voluntaria no se podría lograr el objetivo de incorporar a todas las empresas a la iniciativa. Es así como el empresariado, en una acción insólita en este país, le solicita al gobierno del estado que se cobre una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos del Impuesto sobre Nómina (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 del 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 y, que dio vida al planteamiento de la conformación de un nuevo fideicomiso para dar continuidad a esta iniciativa, que basado en un decreto, recibiría fondos etiquetados para el beneficio de los chihuahuenses.

El Fideicomiso

El gobierno del estado y el congreso habían respaldado la contribución extraordinaria de 10% sobre el gravamen al Impuesto sobre Nómina en 1991, pero hacia finales de 1993, después de percatarse de la efectividad del proyecto, ante el impacto de la sequía en el estado, el levantamiento armado en Chiapas y la falta de recursos en general, la iniciativa empresarial para erogar un nuevo decreto sería aprobada por el Congreso del Estado en 1994, creándose el Fideicomiso denominado “Fondo Social del Empresariado Chihuahuense”, que estaría vigente por un periodo de seis años (hasta 2000).

Para los tres presidentes que han liderado la Fundación, la principal clave de éxito del proyecto social reside en el modelo recaudatorio, pues la gran mayoría de los ingresos de la Fundación, provienen del porcentaje adicional aplicado al Impuesto sobre Nómina que pagan los empresarios chihuahuenses, y que aunque en la actualidad ya no representan 100% de los ingresos aún significa la mayoría de los recursos de la Fundación.



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

Adicionalmente recibe aportaciones del gobierno federal, local, empresarios, fundaciones e instituciones nacionales e internacionales para apoyar algún programa específico; en los últimos 5 años se han captado un promedio de 28.8% de recursos adicionales a los aportados por el empresariado. En 2012 se captaron 33% de ingresos adicionales.

El modelo de recaudación contribuye al éxito porque fomenta un sentimiento de responsabilidad. Samuel Kalisch (presidente fundador de Fechac) comenta que por las mismas raíces del sistema, los empresarios le han dado un valor o sentimiento de pertenencia y trascendencia. “¿Qué pasaría si todo el dinero que recibe Fechac proviniera sólo de dos o tres fuentes? Probablemente no tendría el mismo impacto social y su modelo sería muy similar al de otras instituciones”.

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

El Fideicomiso es un ente legal independiente de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. que se formaría posteriormente para constituirse como el canal por medio del cual los empresarios contribuyentes del Impuesto Sobre Nómina hacen llegar su contribución extraordinaria a la comunidad. El capital correspondiente al gravamen adicional se recibe a través del gobierno del estado, por medio de la Secretaría de Hacienda, la cual lo recauda y deposita mensualmente en el Fideicomiso, que a su vez, lo aporta a la

Fundación en la medida que ésta aprueba proyectos y comprueba gastos operativos. Una simulación del proceso de recaudación se puede apreciar en la figura 4.

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”.

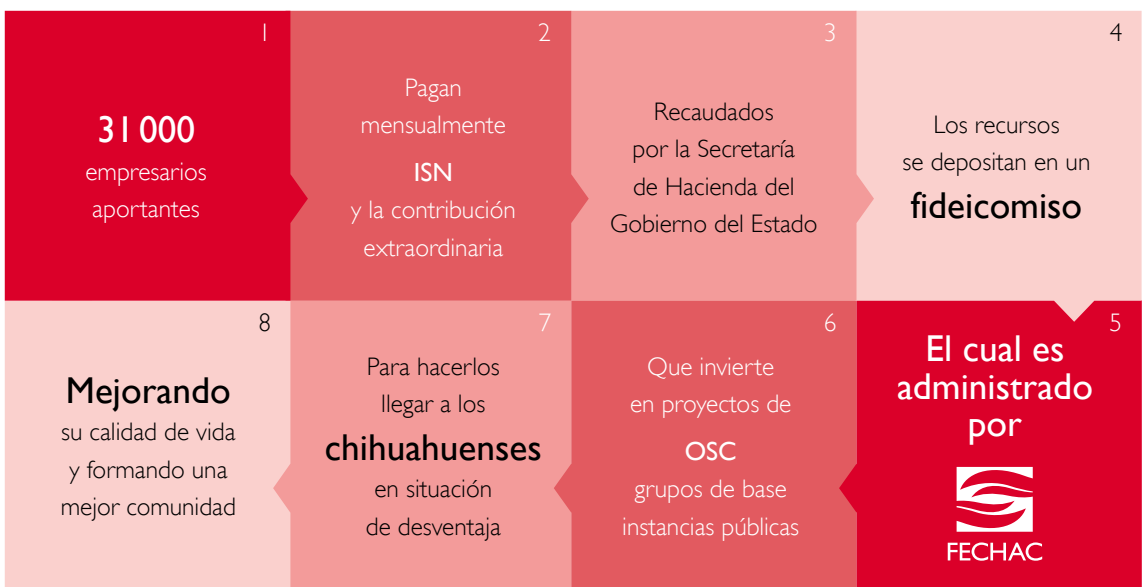
En otras palabras, un Fideicomiso es un instrumento legal que permite la transmisión de uno o más bienes, cantidades de dinero o derechos presentes o futuros, a una persona natural o jurídica llamada *fiduciario*, para que sean administrados o invertidos de acuerdo con un contrato, a favor del propio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

En este caso, el fideicomiso no cuenta con una estructura o medios de carácter operativo que sirvan para realizar sus fines. En este sentido, la participación de Fechac ha sido clave para el logro de los objetivos del fideicomiso,

cuya relación se establece por medio de un contrato de colaboración celebrado entre la fundación, el fiduciario y el Comité Técnico del Fideicomiso, para que la asociación civil reciba los recursos que el fideicomiso le transfiera. De acuerdo con el convenio, los recursos que Fechac recibe deben ser aplicados a los fines y destinos que el Comité Técnico del Fideicomiso le indique, rindiendo cuentas de su aplicación al propio comité.

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

Figura 4 Simulación del proceso de recaudación de Fechac.



Fuente: Fechac.



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

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

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

Nómina mensual de \$100 000
 ISN a pagar: \$1 116.71
 +10% contribución extraordinaria Fechac \$111.67

Nómina mensual de \$1 000 000
 ISN a pagar: \$21 845.25
 +10% contribución extraordinaria Fechac \$2 184.53

El decreto no es permanente; los empresarios chihuahuenses han cabildeado y logrado su renovación en cuatro ocasiones desde 2000. En las dos primeras, la vigencia del decreto se extendió por tres años, la tercera por seis y en la última por 10. Cada una de las renovaciones ha sido

publicada como decreto en el periódico oficial del estado de Chihuahua, siendo el Decreto 1131 113/ 2012 I.P.O., el último que ha sido publicado. Esta dinámica de renovación del decreto ha fomentado la participación, ya que por su naturaleza temporal, se busca que con cada renovación del decreto se recuerde a los hoy más de 31 000 empresarios el impacto de su aportación, pues dado que es una contribución que comenzó hace aproximadamente 20 años, muchos empresarios ya no son conscientes de su razón de ser y de lo que impacta en la sociedad chihuahuense.

Ciertamente, el número de empleadores ha tenido variaciones importantes transfiriendo el impacto hacia las aportaciones del fideicomiso, aunque no necesariamente de modo proporcional, por ejemplo, para 2008 había 38 000 empleadores en el estado y la contribución para el fideicomiso era de \$118 147 259, en tanto que para 2010, como resultado de la crisis económica global y la inseguridad local, se disminuyó a 29 000 empleadores con una aportación de \$108 674 049 al fideicomiso, mostrándose que afortunadamente el impacto fue menor de lo esperado; al cierre de 2012 son 31 000 empleadores. En el cuadro 5 se describen los decretos renovados hasta la fecha.

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

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

Fuente: Fechac.

Estructura de gobierno

Una de las principales razones por las que se propuso utilizar la figura legal de Fideicomiso sería la posibilidad de que fuera gobernada por un comité técnico conformado por una mayoría de empresarios, de tal modo que el importe recaudado gracias a su petición de contribuir voluntariamente con 10% adicional al impuesto sobre nómina, 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.

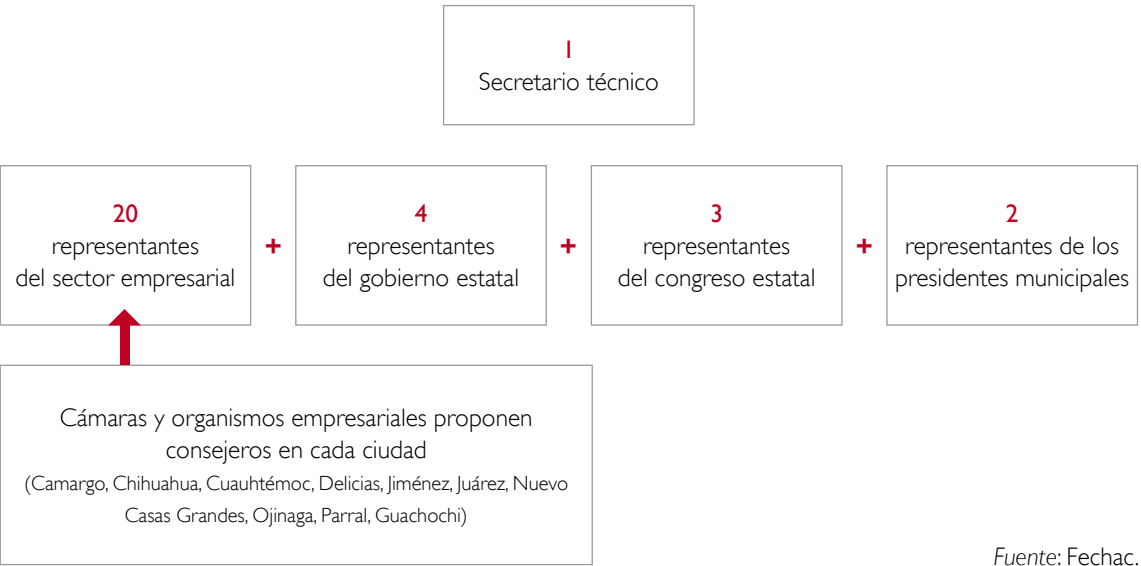
De acuerdo con el párrafo del artículo 80 de la Ley de Instituciones de Crédito, la entonces Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Chihuahua, en su facultad de fideicomitente, constituyó un comité técnico responsable de autorizar y supervisar las inversiones que se realizan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

Actualmente, el Comité Técnico del Fideicomiso está integrado por 30 miembros: cuatro integrantes del gobierno del estado (secretario de Salud, secretario de Finanzas, secretario de Desarrollo Social y secretario de Educación y Cultura), tres diputados designados por la legislatura local, dos presidentes municipales designados por el congreso del estado, 20 miembros del sector empresarial del estado designados por organismos empresariales legalmente constituidos en los municipios

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

En cuanto al órgano de gobierno de la Fundación, tiene la figura de un consejo directivo, integrado por los 20 empresarios y el secretario técnico que forman parte del Comité Técnico del Fideicomiso (el secretario técnico del fideicomiso, en Fechac es el presidente del Consejo Directivo Estatal). Además, en la fundación participan alrededor de 130 empresarios que colaboran como consejeros y que dedican a Fechac alrededor de 17 000 horas de trabajo voluntario al año. Estos consejeros son propuestos por los organismos empresariales de cada una de las ciudades principales en el estado, donde se integran consejos locales en los que participa un promedio de entre 12 y 22 empleadores. Cada consejo local selecciona a dos de sus integrantes para que los represente tanto en el Consejo Directivo Estatal de Fechac como en el Comité Técnico del Fideicomiso.

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



Fuente: Fechac.

Objetivos del Fideicomiso

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

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

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



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

b. Staff de Fechac en Ciudad Juárez.



Estructura de Fechac

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 la mejor interacción con otras organizaciones, la obtención de recursos adicionales a los del Fideicomiso, una nueva capacidad operativa y la autonomía de un organismo que dependiera sólo de los empresarios. De este modo en mayo de 1996 se constituyó formalmente la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. para servir como operadora de los recursos del fideicomiso.

Estructura de Fechac

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

En este caso, a diferencia del Fideicomiso, no hay representantes del estado y su existencia no depende de un decreto. La organización está conformada por ciudadanos que se distinguen por sus actividades empresariales. Los órganos de gobierno se detallan a continuación:

- Asamblea General de Asociados. Suprema autoridad de la asociación y representante pleno de todos sus miembros.

- Consejo Directivo. Integrado por comités especiales, al que la Asamblea General de Asociados le confiere la dirección de la fundación y administración de sus bienes.
- Consejos locales. Desempeñan ciertas funciones específicas facultados por el Consejo Directivo.

Adicionalmente, para atender con eficiencia las necesidades más sentidas de las diferentes comunidades del estado, Fechac cuenta con una plantilla de 56 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 *staff* trabaja bajo la dirección de 130 consejeros, representados por su Consejo

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

- Un presidente.
- Dos representantes empresariales de cada una de las nueve ciudades principales del estado y de la zona serrana.
- Un director general estatal, aunque por su carácter operativo no vota en las decisiones del mismo.



Consejo Directivo de Fechac.

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

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

En las nueve principales ciudades, 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 por entre 12 y 22 empresarios, quienes reciben las propuestas para los proyectos en su región, realizan visitas y evalúan cada solicitud.

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.

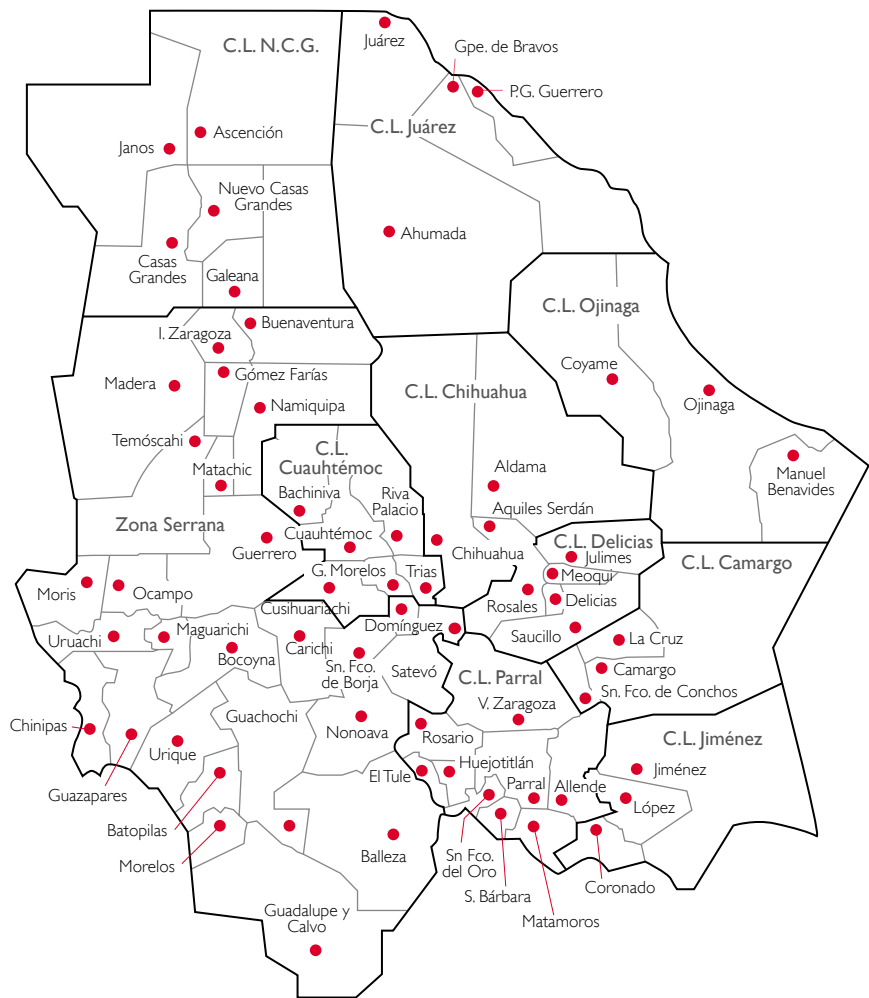
En la figura 6 se puede apreciar la distribución de las regiones a las que cada uno de los consejos locales de Fechac.

Una fundación comunitaria de vanguardia

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

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

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



Camargo	Chihuahua	Cuauhtémoc	Delicias	Jiménez	Juárez
Camargo	Aldama	Cuauhtémoc	Delicias	Coronado	Ahumada
La Cruz	Aquiles Serdán	Bachiniva	Julimes	Jiménez	Gpe. de Bravos
San Fco. de Conchos	Chihuahua	Cusihiuriachi	Meoqui	López	Juárez
		Riva Palacio	Rosales		P.G. Guerrero
		Trias	Saucillo		

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

Fuente: Fechac.



Firma de convenio de participación con la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) para invertir en el modelo de horario extendido en escuelas de Ciudad Juárez.

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

Bajo este modelo, Fechac 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.

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



a



b



c

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

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

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

La fórmula del exitoso modelo de responsabilidad compartida

Las condiciones que tuvieron que coincidir para que naciera Fechac, tal y como la conocemos hoy fueron múltiples y complejas. Como ya hemos mencionado este proyecto social no hubiera comenzado 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 Fechac un ejemplo atípicamente exitoso. Como se declaró, la participación del estado con el esquema recaudatorio y el decreto que permite coleccionar una contribución extraordinaria a todas las empresas fue fundamental; no existía otro modo que pequeñas cantidades de dinero, en ocasiones casi imperceptibles para las empresas, se convirtiera en una aportación significativa. Con otra forma de recaudación nunca se hubiera logrado la integración de todas las empresas hacia un mismo fin.

Otro elemento fundamental han sido los liderazgos que han dirigido la iniciativa social en sus distintas etapas. Para comenzar es inevitable mencionar el liderazgo de quienes comenzaron el esfuerzo de concertación inicial para que todos los presidentes de las cámaras empresariales y el gobierno del estado participaran para el éxito del proyecto; una cruzada que podría parecer sencilla, pero que después de más de 20 años de existencia de la iniciativa social de Chihuahua, se ha visto en distintas entidades federativas que es una tarea casi imposible. Tenía que existir el compromiso, la visión, el prestigio y la capacidad de convocatoria de empresarios como Samuel Kalisch, quien llegaría a dedicar casi por completo su tiempo a este proyecto. Casualmente

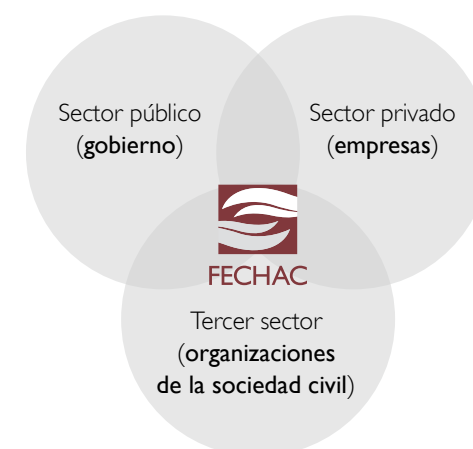
el entorno político del estado era favorable, pues el gobernador en curso, Fernando Baeza, buscaba un acercamiento con el sector empresarial que fortaleciera su reconocimiento frente a la población, por lo que existían las condiciones propicias para originar la aceptación del proyecto.

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

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

También es necesario mencionar que la participación de los consejeros en el proyecto ha sido insustituible. Para explicar el modelo se

Figura 7 Modelo de responsabilidad compartida de Fechac.



Fuente: Fechac.



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

tiene que entender que parte del éxito es el dinero recaudado, pero la otra parte fundamental es el capital humano que está en la selección, dirección, ejecución y seguimiento a los proyectos. Los consejeros son piedra angular de este esfuerzo, pues el tiempo que donan a la Fundación es muy valioso, tanto en lo que representa en valor económico como en lo que representa en resultados: aportan más de 17 000 horas anuales de trabajo voluntario sin retribución.

Finalmente, no podemos olvidar que dada la naturaleza de fundación comunitaria de Fechac, la participación de las organizaciones de primer piso, que ejecutan directamente los proyectos, es fundamental, razón por la que las alianzas, seguimiento y ayuda a la profesionalización de las mismas ha sido clave. Además, Fechac también apoya 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.

Fechac 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”, con voluntad de apoyar y trabajar por el área social con gran espíritu de servicio.

Como resultado del modelo, las obras y ayuda social han logrado un efecto multiplicador de al menos 3 a 1, pues se ha vuelto común que los proyectos apoyados por Fechac consiguen naturalmente apoyos del gobierno estatal, municipal y federal, del mismo modo que por parte de otras empresas u

organizaciones nacionales y extranjeras. Así un proyecto en el que se invierte un peso por parte de la Fundación puede conseguir dos o más pesos de otras instancias.

En resumen, Fechac interviene en la sociedad bajo un modelo de responsabilidad compartida en conjunto con el sector empresarial —que aporta los recursos—, el gobierno del Estado —que los recauda— y las organizaciones de la sociedad civil —quienes contribuyen directamente al desarrollo de los beneficiarios.

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 se consiguió que los legisladores

renovaran el decreto establecido en 1994 para continuar aportando recursos sociales a través del Fideicomiso, sin embargo algunos representantes del sector público intentarían convertirlo en un organismo paraestatal, con lo cual habría perdido su característica esencial de iniciativa empresarial voluntaria.

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

Para mayo de 2002, Samuel Kalisch, empresario de la capital, dejaba su reconocido



Mesas de trabajo

legado a Pablo Cuarón, empresario de Ciudad Juárez, quien a partir de ese momento sería electo por el Consejo Directivo, convirtiéndose en el nuevo presidente de la Fundación; y quien en 2004 lograba reafirmar el compromiso unánime de los entonces 38 000 empresarios del sector para continuar trabajando en el desarrollo social.

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

Sin embargo, la renovación no sería sencilla, pues el 18 de diciembre de 2003, el decreto erogado establecía que el órgano de gobierno del Fideicomiso, antes conformado por 19 empresarios y cuatro funcionarios públicos, se reestructuraba a un órgano formado por nueve empresarios y nueve funcionarios públicos de entre los cuales se designaría un secretario técnico (lo cual no agradó al gremio empresarial, pues el decreto se había cabildeado previamente y no respondía a lo acordado). Este cambio en el órgano de gobierno significaba perder la dirección o el

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

poder para decidir el destino del Fideicomiso y los recursos. A partir de esa fecha comenzaría un nuevo cabildeo para conservar la esencia de la estructura de gobierno y el Fideicomiso, y para garantizar la continuidad de la iniciativa social tal como había trabajado desde su origen. La misma viabilidad de Fechac estaba en riesgo, pues si el Fideicomiso no era potestad de los empresarios no podrían asegurar que los recursos pasaran a la Fundación.

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

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

Posteriormente, el 23 de diciembre se realizaron reuniones de los empresarios con el secretario de gobierno y, finalmente, con el gobernador del estado y el presidente del congreso, de las cuales se concluiría que el gobernador no vetaría el decreto y se publicaría en el Diario Oficial, para que el Fideicomiso continuara percibiendo recursos y en pleno funcionamiento y, que el Consejo Coordinador Empresarial y Fechac, iniciarían acciones correspondientes para lograr la reforma del artículo que modificaba el órgano de gobierno del Fideicomiso.



Fechac: institución ejemplar

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



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

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

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

Finalmente, el 24 de febrero de 2004 se aprobaba 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 extendía tres años más hasta la renovación de 2006, la cual, bajo la experiencia de las dos anteriores y un adecuado cabildeo se logró sin inconvenientes importantes. 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 actual presidente Eduardo Touché. En diciembre de 2012 el empresariado reafirmó su compromiso con la comunidad solicitando de manera unánime

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

al gobierno y al H. Congreso del Estado que se renovara el decreto que desde hace más de dos décadas ha permitido realizar la contribución extraordinaria. La solidaridad y madurez de los gobernantes permitieron la continuidad de esta alianza. De esta forma, por primera vez, se aseguró por 10 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 del decreto, en las que se exponían dudas sobre la transparencia en las actividades y el quehacer de la Fundación.

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

Se hicieron mesas de trabajo en las que se dejó claro que no es Fechac la que solicitaba la recaudación extraordinaria, sino que lo hacían

los más de 31 000 empresarios. No era un asunto de intereses personales o políticos y, al final, dichos cuestionamientos fueron aclarados.

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

- Se agregaron dos integrantes más al Comité Técnico del Fideicomiso: los secretarios de Salud y Hacienda. Se solicitó la presencia del secretario de Salud ya que es una de las áreas de enfoque de la Fundación y es importante estar al tanto de lo que sucede en el ramo, y al secretario de Hacienda ya que es el fideicomitente que maneja todos los fondos y es importante tenerlo cerca para que conozca el sistema de la Fundación.
- Se agregaron dos consejeros empresarios provenientes de la zona serrana, la cual no estaba representada.
- Se adicionó un diputado siendo ahora tres en total.



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



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

- En Fechac se maneja un código de ética, bajo el cual se manejan todos los consejeros y colaboradores. Ahora se integrará al Fideicomiso, ya que al gobierno le parecía importante que no sólo se manejara dentro de la Fundación.
- Cada tres meses se dará información pública en los periódicos más importantes de Chihuahua y Juárez sobre el dinero recaudado por el Fideicomiso y en qué se invirtió. Esto se puede ver en la página electrónica, sin embargo era importante que fuera de dominio público.
- Se recaudó un fondo de 5 millones de pesos para efectos de desastres naturales o emergencias y se piensa aumentar 5 millones cada año. Si no se ha usado el dinero en tres años se prevé usarlo para otros aspectos: el dinero está controlado por el Fideicomiso pero se maneja a través de Fechac.
- El objeto social del Fideicomiso estaba definido sobre seis puntos que eran muy limitados. Con el tiempo las necesidades han ido cambiado por lo

que se permitió modificar renglones y así extender la capacidad de ayuda.

- Se agregó un séptimo renglón que se refiere a la capacitación y profesionalización de la gente que lleva a cabo el trabajo para la atención directa al beneficiario y que antes, por no estar definido, no podía recibir apoyo.

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

Fechac no desaparecería, aunque el modelo recaudatorio tendría que cambiar para lograr la subsistencia, al menos durante el gobierno en turno. Se tendrían que buscar nuevas negociaciones con los empresarios que, al no tener la obligación de aportar, podrían abandonar la iniciativa. Sin embargo es claro que el modelo original en el que está

sustentada la existencia de Fechac y el éxito inicial de la misma tendría que dar paso a un modelo completamente distinto.

En la actualidad, la iniciativa social del empresariado chihuahuense, que se concretó con el Fideicomiso y se fortaleció con la Fundación, ha sido muestra no sólo de efectividad social, sino de cooperación política y, no sólo por el modelo de responsabilidad compartida, sino porque esta iniciativa ha logrado la participación política de los empresarios, entendida como el involucramiento en los asuntos de la ciudad (no necesariamente en el gobierno) y, ha conseguido, que un

sector que naturalmente se concibe en competencia respecto a muchos integrantes del mismo, haya encontrado un fin común que disminuyera las diferencias y unificara las voluntades.

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

Cuadro 6 Cronología de la iniciativa social del empresariado chihuahuense.

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

Fuente: IPADE.

Una visión estratégica y de responsabilidad social



FECHAC
2013

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

Es un sector con escasos datos estadísticos que reflejen el desarrollo y evolución de las osc, pero de acuerdo con el estudio “Diagnóstico de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Jalisco”²⁷, 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:

²⁷ Secretaría de Desarrollo Humano e ITESO, 2007. Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_de_Integracion_Comunitaria/Dependencias/Centro_de_investigacion_y_formacion_social/publicaciones/difusionacademica/construccion/diagnostico%20OSC%20CD.pdf



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

- Cuarenta y nueve por ciento hace planeación operativa.
- Veintiocho por ciento hace planeación estratégica.
- Cincuenta y tres por ciento no tienen manuales de procedimientos.
- Cuarenta y cuatro por ciento tiene una estrategia de procuración de fondos.

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% las organizaciones que tienen una estrategia de *fundrasing* y menos de 30% cuenta con planeación estratégica. Estas son las razones básicas por las que muchas oscilan con un bajo índice de esperanza de vida.

Las fundaciones suelen enfocarse a los programas que atacan los problemas sociales que justifican su existencia, quizá de modo similar a la empresa que se enfoca a sus ventas con base en un mercado; sin embargo a

diferencia del sector privado, cuyas organizaciones suponen utilidades, rentabilidad y una estructura organizacional sólida, el tercer sector en ocasiones parece entender su naturaleza no lucrativa como capacidad para sacrificar la institucionalización.

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

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

Visión 2025

El enfoque estratégico y las áreas de intervención de la Fundación fueron determinadas por los consejeros locales y directivos, en su carácter de representantes del empresariado chihuahuense, con base en estudios sobre la entidad y las condiciones en que viven las familias chihuahuenses, las opiniones de líderes empresariales recolectadas a través de una consulta a nivel estatal, el consejo de expertos en el desarrollo social y su propia experiencia adquirida en la Fundación. El resultado de este esfuerzo se plasmaría en la *visión 2025*.

Más allá de otorgar donativos, la visión sería invertir en proyectos sociales estratégicos que generaran resultados medibles. Por ello, a partir de 2007 se acotó el enfoque, reduciendo las áreas de intervención institucionales. 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 de Fechac periódicamente revisan y ajustan el enfoque estratégico, siempre con base en los resultados obtenidos y la experiencia que se genera a través de los proyectos que impulsan.

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



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

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

- Misión. Lograr mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.
- Visión. Ser una institución líder en responsabilidad social, sustentable y efectiva.

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

1. 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.
2. Solidaridad. Vínculo natural fundamento de la ayuda mutua y responsabilidad social, de cuyo cumplimiento nace la integración en armonía de persona y sociedad.
3. Subsidiaridad. En una sociedad conformada por elementos desiguales, a partir de las posibilidades de unos se subsanan las carencias y necesidades de otros.
4. Dar. Capacidad de compartir sin esperar nada a cambio. Privilegio de proporcionar beneficio a quien lo necesite, sin más retribución que la satisfacción de hacerlo.

Finalmente, de una manera más puntual y con la intención de generar mediciones garantizando el logro de la misión, se requería fortalecer la propia estructura organizacional y reforzar la capacidad de gestión, por lo que se definieron los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- Lograr la sustentabilidad y permanencia.
- Contar con consejeros comprometidos y socialmente responsables.
- Contar con personal operativo competitivo y comprometido.



Filantropía estratégica

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

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

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



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

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

Filantropía estratégica

El reto de Fechac es que a partir de su visión planteada a 2025 se logre fomentar una visión 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 en el que dar dinero, sólo por hacerlo, que entiende una sociedad paternalista, dependiente y deja los problemas para que los demás los resuelvan.

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

Desde su origen a la actualidad, Fechac ha tenido un crecimiento en su visión y objetivos como Fundación de ayuda social; han sido capaces de transformar la manera de apoyar a la comunidad, de obtener financiamientos y presentar nuevas alternativas para lograr una

mejor calidad de vida de los chihuahuenses. La evolución se ha convertido en una tarea constante a lo largo de los años.

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

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

En esta línea, recientemente, Pierre Omidyar, fundador de eBay escribió un artículo en una prestigiada publicación²⁸ de una escuela de negocios en Estados Unidos, cuya tesis está completamente relacionada con el planteamiento de Fechac: “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, 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 Fundación para darle un objetivo estratégico.

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

Filantropía es mucho más, es el deseo de mejorar la situación de la humanidad en el mundo; 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 puedan realizar las empresas, osc o los individuos mismos. Propiamente la filantropía profesionaliza la caridad y la incorpora como parte esencial de su naturaleza, pero toma una connotación estratégica que la vincula directamente con la organización que ha logrado profesionalizarse y consolidarse, no sólo en un entorno de asistencialismo, sino de responsabilidad social.

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

²⁸ 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/ebay-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1>

En 2011, Fechac comenzó la construcción de un edificio propio que se inauguró ese mismo año en Ciudad Juárez, de manera paralela en agosto del mismo año se colocó la primera piedra de lo que sería el nuevo edificio de Fechac en Chihuahua (proyecto que consistiría en un edificio “verde” con certificación LEED). Es importante señalar que ambos edificios fueron financiados con la generación de intereses y rendimientos financieros y también con una campaña de donativos económicos y en especie de empresas locales, nacionales e internacionales 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.

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

De este modo, la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., apegada a su propio modelo de cooperación intersectorial, sabe que la solidez institucional le permitiría promover y capitalizar de la mejor manera, no sólo la filantropía estratégica, sino la responsabilidad social empresarial, que en el presente y futuro, se vislumbraba como una de las grandes oportunidades que permitirían que la acción de la Fundación maximizara el valor social.

Así, la responsabilidad social aparece como elemento toral de la operación de la Fundación 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 que maneja Fechac tanto en su naturaleza de osc, que ya hemos abordado, como en la promoción con las empresas, que se describe a continuación.

Responsabilidad Social Empresarial

Fechac es el ejemplo de fundación que ha logrado la aportación de todas las empresas de su estado mediante un fideicomiso; sin embargo durante muchos años fue prácticamente irreplicable, pues se consideraba que el esfuerzo recaudatorio debía ser discrecional, en vez de organizarse transparente e intersectorialmente, de modo que aunque vemos



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

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 diversas empresas se definieron como medios de producción con exclusiva responsabilidad hacia los accionistas, hacia un estadio en que la empresa es fundamentalmente una comunidad humana que se desempeña en un entorno social, donde tiene responsabilidad con todos los grupos de interés con los que interactúa (*stakeholders*), así como todos los integrantes de la organización 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 perdón, sin olvidar el castigo; se generan vínculos de amistad al mismo tiempo que se presentan traiciones. Se comenzaba a entender que lo que se vive en las organizaciones es lo que se vive en las comunidades, porque la empresa 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 empresa. Y esta responsabilidad sería proporcional a la capacidad de respuesta de la persona u organización.

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

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

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

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

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

En un mundo globalizado, donde las empresas tienen un poder de influencia indiscutible, prevalecen una infinidad de problemas sociales y se operan modelos económicos desvinculados

a su resolución, por lo que clave del éxito es la cooperación intersectorial.

Fechac conceptualiza a la empresa como célula económica, pero también como una célula social que está formada por personas y para personas; que además de crear empleos y generar riqueza; multiplica actitudes, hábitos y realidades.

Dado que la empresa se encuentra inserta en la comunidad su desempeño depende de la salud, estabilidad y prosperidad del entorno en el que opera. Si se corresponsabiliza del desarrollo social y humano de quienes lo integran y rodean, impulsa la permanencia de su negocio en el largo plazo. Sus fines económicos no deben, por tanto, contravenir su función social, ni ésta a su vez, contraponerse a aquellos; la única manera de hacerlos coincidir es actuando con responsabilidad social.

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

En México y el mundo un número creciente de empresas han comenzado a integrar las prácticas socialmente responsables a su identidad institucional. Saben que hacerlo les permitirá orientar los esfuerzos individuales de sus empleados a objetivos comunes. Conforme los chihuahuenses adopten una



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

cultura de responsabilidad social contribuirán a una mejor calidad de vida para todos. Por esta razón, Fechac se ha dado a la tarea de impulsar la RSE en las empresas del estado.

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

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

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

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

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

En última instancia, la empresa comienza a sumergirse en el mundo de la responsabilidad social en el que el foco no solamente está en el negocio, sino en construir ciudadanía y convertirse en ciudadana; por ello, la importancia de promover la responsabilidad empresarial 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 empresas.

Fortaleza institucional y transparencia



FECHAC
2013

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 la subsistencia y rentabilidad de la organización 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 pongan en riesgo a la empresa.

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



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

En el caso de Fechac, la fortaleza institucional es doblemente compleja y, por tanto, doblemente meritoria, pues actualmente cada seis años (máximo) Fechac 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, la fortaleza institucional 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 *staff* de la A.C., así como los cambios de gobernantes y legisladores.

Ahora bien, dada la transparencia y profesionalidad de Fechac, la fortaleza institucional se ha convertido en el aval que ha permitido la renovación de los decretos con los que se renueva el Fideicomiso, de modo que la institucionalización de la A.C. se ha apuntalado como la base de la sustentabilidad en el tiempo en todos los ámbitos, pues no sólo genera transparencia basada en organización, procesos y políticas, sino también un grado de eficiencia que se expresa en resultados. Al cierre de 2012, por ejemplo, Fechac aplicó un plan de movilización de recursos que generaron \$47 554 130 lo que representa 33% de recursos adicionales a lo recibido vía Fideicomiso. Asimismo se puso en marcha un plan de ahorro institucional y se desarrollaron alianzas con el gobierno en sus tres niveles y otras empresas.

En los últimos años, la inflación acumulada de 2008 a 2012 se ha incrementado 23.3%, en tanto que los gastos en Fechac han aumentado sólo 6.3%, manteniendo los gastos operativos en un porcentaje de 7.9%

(en 2012), mientras que a través del programa de movilización de recursos adicionales se generaron 24% más de ingresos, lo que significa que por cada peso que los empleadores aportaron a través de la contribución extraordinaria al ISN, se destinaron 22.7 centavos adicionales para inversión social, esto ya habiendo restado los gastos de administración y operación entre los cuales se cuenta 4% destinado a cubrir la nómina. En resumen: más de 100% del dinero que llega vía Fideicomiso se destina directamente a la sociedad.

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

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

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

- Realiza una auditoría anual por parte de una firma externa (actualmente el despacho internacional Deloitte) y una auditoría anual por parte del Congreso del Estado.
- Publica mensualmente en el sitio de internet los proyectos aprobados por el Consejo Directivo (incluyendo organización beneficiaria, objetivo, número de beneficiarios, monto de la aportación de Fechac y de otros socios en el proyecto).
- Envía mensualmente los estados financieros a la Secretaría de Hacienda del gobierno estatal y al Congreso del Estado.
- Presenta un informe público de actividades en las nueve ciudades principales y un informe de actividades ante los organismos empresariales en el estado.

En 2012, el Fideicomiso fue el primer lugar de entre 19 organismos descentralizados en el Índice de Rendición de Cuentas de la Auditoría Superior del Estado, sumando el máximo de puntuación y obteniendo 100% en materia de transparencia

Fruto de este esfuerzo, en 2012 las auditorías realizadas por parte de Deloitte y por el H. Congreso del Estado a través de la Auditoría Superior fueron aprobadas sin observaciones.

Las piedras angulares de la institucionalidad

Naturalmente, la fortaleza institucional y la transparencia no devienen solamente del discurso, sino que están basadas en resultados, políticas, procesos, manuales, sistemas, códigos, etc., que le imprimen profesionalismo a la organización; todas estas herramientas auxilian el saber prudencial de los presidentes, directores y colaboradores, de modo que las

decisiones en buena media se ven acotadas y enfocadas por todos estos documentos para lograr los objetivos planteados desde la misión y la visión de Fechac.

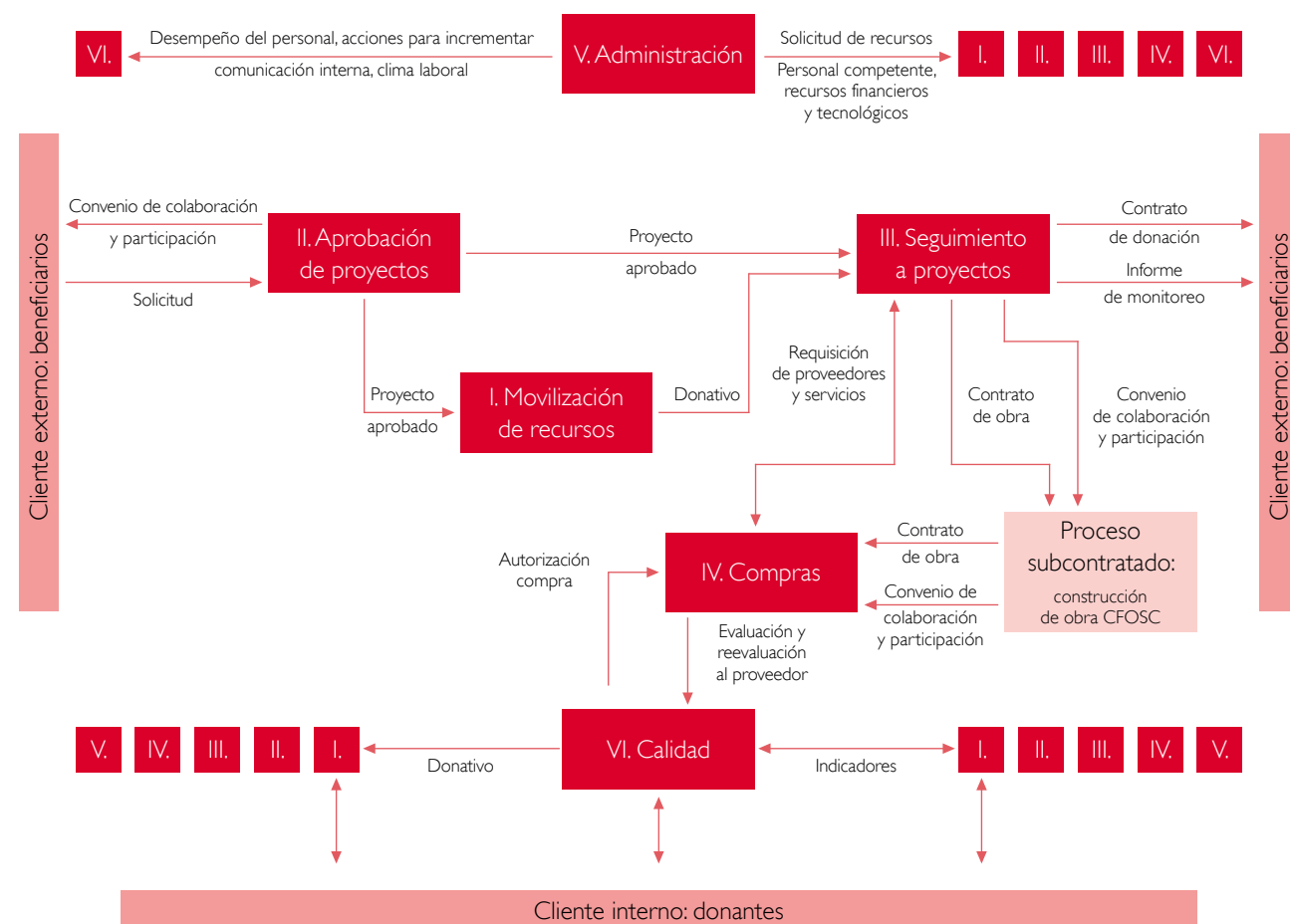
Ciertamente una Fundación es una organización distinta a los entes lucrativos, en los cuales los clientes, proveedores, empleados, accionistas y otros *stakeholders* están claramente identificados por las teorías vinculadas al *management*, de modo que se puede encontrar mucha literatura al respecto,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

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

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

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

Figura 8 Mapa de procesos de Fechac.



Fuente: Fechac.

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

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

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

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

Sin embargo, en Fechac es un reto que se plantearon por años, y que finalmente en 2013 se hizo realidad. En la Fundación están convencidos de que no sólo es su responsabilidad hacer el bien, sino que es un compromiso hacerlo bien, es decir, de la forma más profesional posible. Lograrlo, definitivamente requiere de la implementación de sistemas que permitan medir el desempeño, para así poder mejorarlo. Su premisa es que en la medida en que las instituciones que trabajan en pro de la sociedad se comprometan con la calidad y la excelencia, los resultados serán más concretos y se dará un mejor servicio a la comunidad.

El Sistema de Gestión de Calidad de Fechac tiene la finalidad de estandarizar la eficacia de los servicios, orientados a lograr un incremento continuo en la satisfacción de clientes externos (beneficiarios) e internos (donantes).

Para lograr la óptima funcionalidad, identifican y gestionan seis procesos clave dentro de la Fundación: movilización de recursos, compras, aprobación de proyectos, seguimiento a proyectos, administración y calidad.

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

Los objetivos específicos de calidad son:

- Contar con colaboradores competentes en el quehacer de Fechac.
- Mejorar la satisfacción de los beneficiarios y donantes de Fechac.
- Implementar y evaluar el sgc en Fechac.

El sistema de calidad en Fechac, que se puso en marcha en julio de 2011, se establece, documenta e implementa bajo el esquema de enfoque por procesos y mejora continua de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. De hecho para mayo de 2013 se consiguió esta certificación después de dos años de haberse iniciado el proceso.

Para ello se cumple con los siguientes pasos:

1. Se identifican los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de:
 - Movilización de recursos.
 - Compras.
 - Aprobación de proyectos.
 - Seguimiento a proyectos.
 - Administración. Conjunto de actividades.
 - Calidad.
2. Se determina la secuencia e interacción de sus procesos a través de un *mapa de procesos*.
3. Se determinan los criterios y el método para llevar a cabo cada proceso, documentándolos en procedimientos y planes de calidad para asegurarse de que su operación y control sea eficaz, mediante la implementación de los mismos. Esta documentación se detalla en la *lista de documentos controlados del Sistema de Gestión de Calidad*.
4. La Dirección General Estatal se asegura de la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos, capital humano y materiales necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos, elaborando su *presupuesto anual* y asegurándose que



se cuenta con información necesaria para apoyar la operación y seguimiento mediante el uso de procedimientos, políticas, manuales, especificaciones y registros que permiten contar con evidencia objetiva sobre los mismos.

5. Se realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos por medio de las evaluaciones a objetivos y establecimiento de metas determinados en la *tabla de indicadores*, en donde se establecen indicadores para cada proceso, los cuales son analizados en las reuniones de calidad y en las Revisiones por la Dirección, contando con una *minuta general* como evidencia de la revisión.

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

Es importante señalar que 99% de los procesos operacionales de Fechac se encuentran documentados y certificados dentro del iso, es decir, la certificación iso 9001:2008 no se obtuvo sólo en algunos procesos.

Certificación ISO

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

Existen muchos beneficios que conlleva tener la certificación y para una organización como Fechac es muy importante obtener este

importante título, pues por medio de ella se garantiza que siempre se trabajará bajo los mismos estándares de operación para la prestación de un servicio, además:

- Se tiene una base sobre la cual trabajar en cualquier tipo de mejora y evaluar las ganancias obtenidas por medio de una gestión de calidad, debido al establecimiento de metas a cumplir que arrojen resultados. Se detectan áreas de oportunidad en las que se puede mejorar para ser competitivos, en procesos y también en personas.
- De igual forma, iso establece que el personal que sea parte de la organización debe ser altamente competente para desempeñar sus funciones, por lo cual se trabajó en el análisis de las descripciones de puestos, para así capacitar y contar con el personal orientado hacia la mejora continua y mantener altos estándares de calidad.
- Al ser una organización certificada también garantiza que el colaborador contará con el entrenamiento en el manejo de sistema de calidad, lo que da un valor agregado en su experiencia laboral.
- Mejora la eficiencia de la Fundación a través de una mejor organización y control de actividades, ya que, al tenerlas por escrito es más fácil identificar las que no generan valor agregado al servicio que se da.
- Y sobre todo la imagen de calidad de Fechac mejora al ser avalada por una entidad independiente a nivel internacional, ya que garantiza que la organización trabaja bajo estándares de calidad y se obtiene un incremento en la confianza de los beneficiarios y donantes.

Proyectos que transforman vidas



FECHAC
2013

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

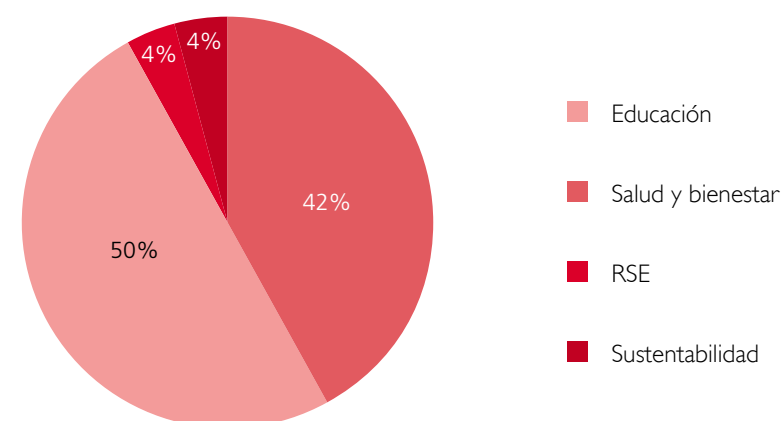
Uno de los elementos diferenciadores de Fechac, no sólo es la gran cantidad de programas que apoyan y su eficacia en proporción a los recursos con los que cuenta, sino la trascendencia de los proyectos que financia y acompaña, así como el gran impacto social que logran.

A lo largo de los años de existencia de Fechac, se ha realizado un gran esfuerzo por lograr que los gastos operativos disminuyan en proporción con el ingreso total de la Fundación y que más dinero se traduzca en proyectos y bienestar de la sociedad. Al cierre de 2012 se financiaron 447 proyectos con una inversión de \$144 754 397 pesos para beneficiar a 350 019 chihuahuenses; se destaca la ayuda que se brindó a los habitantes de la Sierra Tarahumara para superar la aguda crisis alimentaria que

sufrieron por la intensa sequía que asoló Chihuahua; como siempre el apoyo del gobierno del estado, los empresarios y decenas de instituciones locales, nacionales e internacionales fueron fundamentales para la consecución de los fines de Fechac.

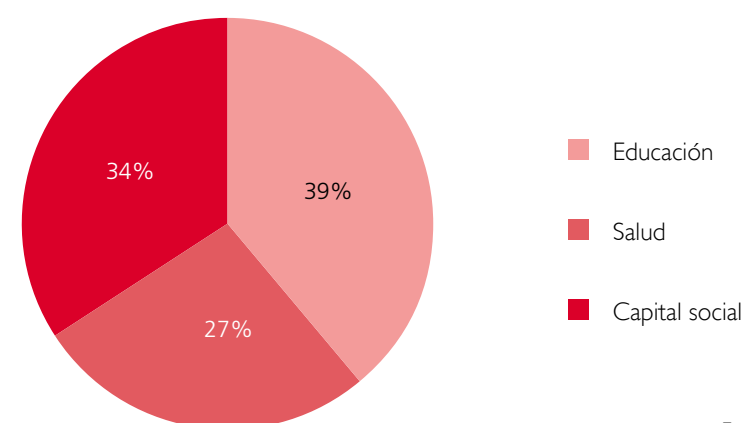
La ayuda que Fechac ha brindado data de 1996, aunque previamente ya se contaba y se colocaban los recursos del Fideicomiso. Durante 10 años (1996-2006) las áreas de ayuda estaban divididas en “Salud y bienestar”, “Educación”, “Responsabilidad Social Empresarial” y “Sustentabilidad”. A partir de 2007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

Figura 9 Áreas de impacto 1996-2006.



Fuente: Fechac.

Figura 10 Áreas de impacto 2007-2012.



Fuente: Fechac.

Proyectos por sector

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

- Educación básica integral. Infraestructura e impulso a la calidad y formación humana con valores.
- Salud. Enfocada a la prevención de enfermedades.
- Formación de capital social. Desarrollo comunitario, fortalecimiento de las osc, participación ciudadana y responsabilidad social empresarial.

Profundizando en la operación, la Fundación tiene dos grandes líneas de acción para el apoyo de *proyectos*: la categoría denominada *obras de infraestructura*, que se refiere a las donaciones que se utilizan para la adquisición de activos (transportes, materiales, equipos) y la realización de obras de infraestructura (construcciones, reconstrucciones, equipamientos); y la de *programas sociales*, es decir, proyectos para 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.

Los egresos destinados a *proyectos* en 2012 se repartieron de la siguiente manera: 47% a la generación de capital social, 28% a la educación básica integral y 25% a salud preventiva.

Fechac se enfoca esencialmente a cooperar con otras osc en *proyectos* que estas mismas operan. Sin embargo, no se trata solamente de hacer las donaciones a las organizaciones que así lo requieran en tanto exista presupuesto. El objetivo de la Fundación es

participar en proyectos realmente prometedores que tengan *impacto social*.

Existen dos condiciones fundamentales que se analizan antes de cooperar en cualquier proyecto: 1) que sea viable y adecuado y 2) que la organización encargada de su operación tenga una estructura lo suficientemente sólida para soportarlo y llevarlo a buen fin. De este modo se busca la maximización de valor social en aquellos proyectos en los que Fechac esté involucrada.

La Fundación, en su acción de segundo piso, exige de las organizaciones e instituciones solicitantes que estén registradas legalmente, que tengan un historial de trabajo en la comunidad, participación comunitaria y financiamiento operativo de otras fuentes, ya que no participa en su mantenimiento y operación.

Además, aunque Fechac proporciona recursos a escuelas públicas y otras instituciones sostenidas por el estado, su tarea es de complementariedad y no pretende sustituir el subsidio estatal.

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 considera estratégicos que así lo requieren, también opera directamente tanto el desarrollo de obras de infraestructura como la implementación de programas sociales. En este apartado nos concentraremos en los programas propios, que son responsabilidad directa de la Fundación.

Con base en la propia experiencia y en muchos programas sociales tanto del sector público como de otras organizaciones, la Fundación ha aprendido que no existe una institución capaz de resolver cualquier problema social por sí misma, por lo que la mística del quehacer de Fechac se basa en el trabajo en

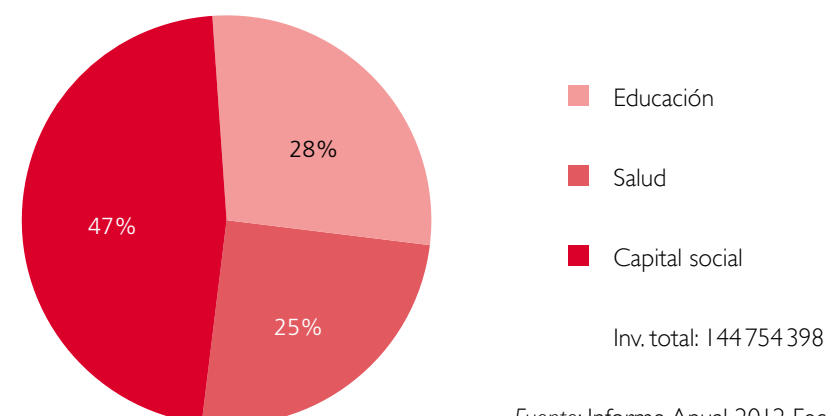
colaboración, impulso y fortalecimiento de redes y alianzas que mediante el acercamiento y vinculación interinstitucional e intersectorial, fortalecen las propias instituciones a través de la recuperación de experiencias y optimización de recursos.

Históricamente, Fechac ha operado directamente algunos programas para cubrir áreas diversas, que en su momento no estaban siendo atendidas por otras organizaciones como: 1) Programa de Desarrollo Integral del Adulto Mayor (Prodia), 2) Programa Estatal de Educación para la Prevención del VIH/Sida (Peepsida), 3) Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI), 4) Centros para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (Cfosc), 5) Encuentro Estatal de las OSC (EEOSC), 6) Onemi Escuela para padres, 7) Centros de trueque, 8) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y 9) Programas de Desarrollo Productivo.

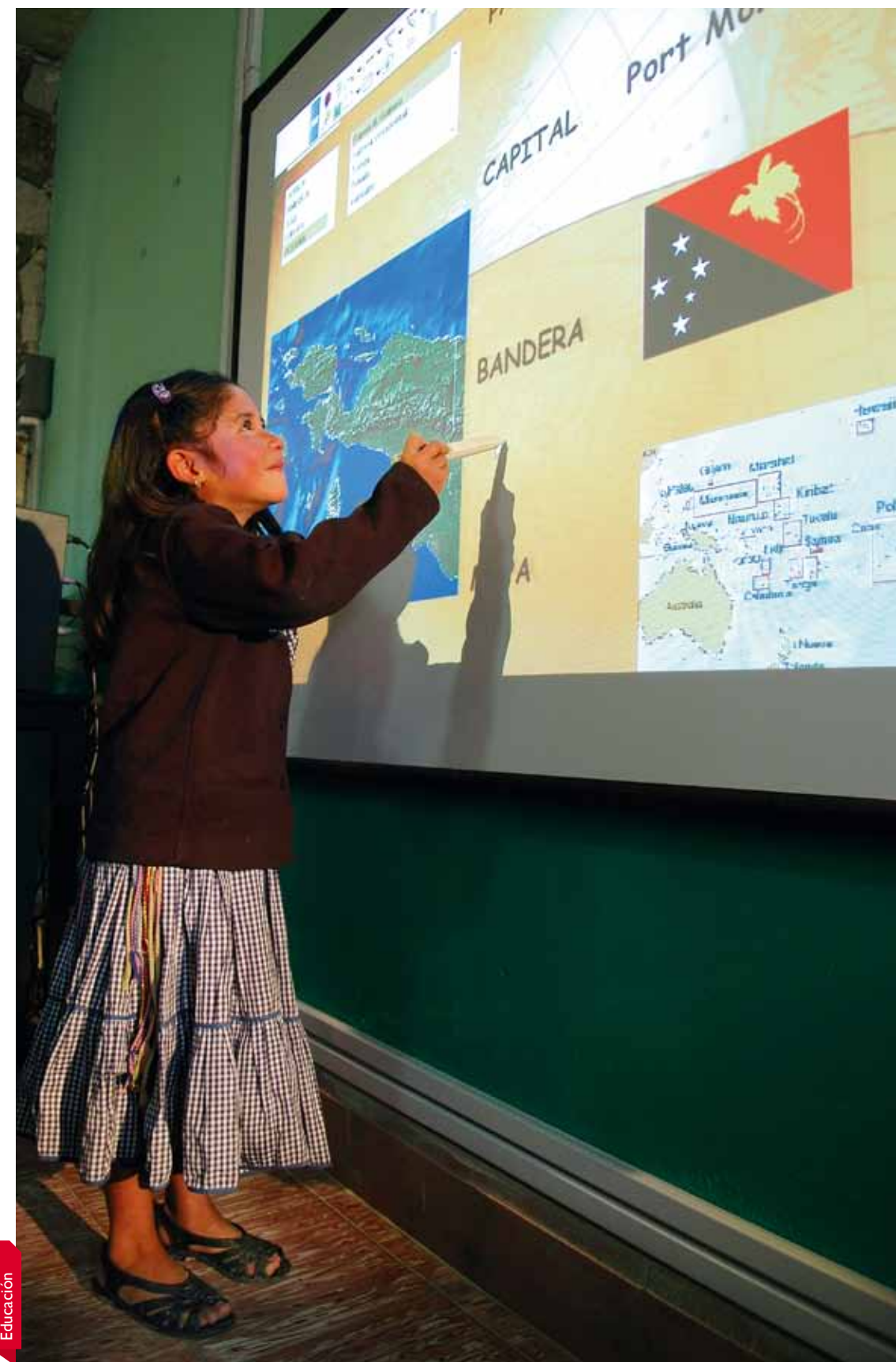
En términos generales los programas se caracterizan por: 1) ser interinstitucionales, ya que se busca aprovechar los puntos de coincidencia de las instituciones y se comparte con ellas objetivos, éxitos y fracasos, 2) ser integrales y proactivos, ya que pretenden responder a la problemática desde diferentes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

Estos programas han logrado mejorar planteles escolares, educación a adultos, acceso a nuevas tecnologías para la educación, desarrollo de proyectos productivos, prevención y tratamiento frente a la violencia intrafamiliar, servicios médicos especializados para personas de escasos recursos, albergues para niños huérfanos y de familias disfuncionales, creación de redes contra la drogadicción y capacitación a las comunidades indígenas en áreas como salud y educación, entre otras.

Figura 11 Inversión segmentada 2012.

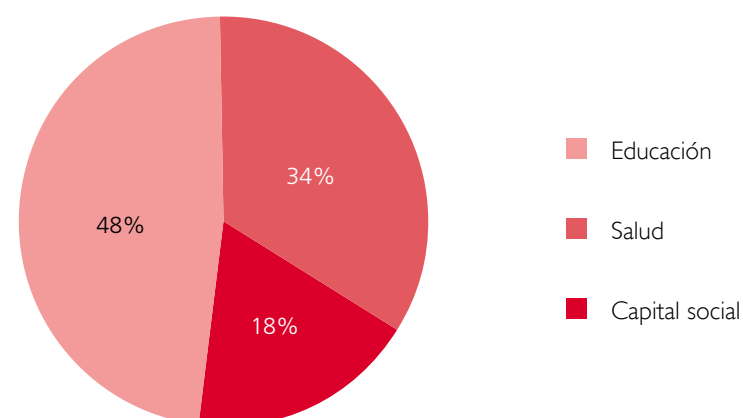


Fuente: Informe Anual 2012 Fechac.



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

Figura 12 Inversión por área de intervención (1994-2012).



Fuente: Fechac.

Lo fundamental de la estrategia de la Fundación con los programas sociales es comenzarlos, incubarlos y fortalecerlos para después desincorporarlos y que sean manejados por una osc, objetivo que se ha alcanzado en la mayor parte de los casos, pues actualmente sólo se operan directamente el encuentro y el programa de RSE.

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

Educación

Dada la proporción destinada al área de educación empezaremos analizando el tipo de proyectos que se han financiado y que impulsan la mejora de la calidad educativa en el nivel básico.

- Construcción. Incluye la ampliación, reconstrucción, remodelación y creación de nuevos y mejores espacios educativos.
- 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.
- 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, pues se busca motivar el involucramiento de los jefes de familia en el proceso de aprendizaje.

Uno de los proyectos más destacados que se apoyan en esta área, es la implementación del horario extendido en 50 escuelas de la entidad a través del Modelo Ampliando el Desarrollo de los Niños, un esquema desarrollado y patentado por Fechac, que fue reconocido por Iniciativa México y en la Cumbre de Líderes en Acción por la Educación 2012, como uno de los mejores proyectos educativos del país, y que debido a su éxito está siendo replicado en algunas escuelas del estado de Yucatán con la misma metodología. A continuación se desarrolla el programa con mayor detalle, así como el programa Oneami, Escuela para padres.

Ampliando el Desarrollo de los Niños

El programa Ampliando el Desarrollo de los Niños se implementó desde 2007 en Ciudad Juárez con el objetivo de contribuir a mejorar la oferta educativa en alumnos de educación básica con programas complementarios y en horario extendido al horario regular; que fomentaran



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

el desarrollo de habilidades cognitivas y físicas de los alumnos a través de cuatro ejes principales: centro de tareas, programa de alimentación (ya que se les brinda una comida completa), actividades deportivas y actividades lúdico-formativas.

Gracias al éxito del modelo, diversas empresas y organizaciones se han sumado al proyecto para ampliar la cobertura y beneficiar a más niños chihuahuenses. Instituciones como Project Paz, Fundación Metlife e Iniciativa México están invirtiendo en el programa; del mismo modo la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) otorgó un donativo de 1.16 millones de dólares para asegurar por tres años la operación del programa para los 960 alumnos en al menos 10 centros educativos de Ciudad Juárez.

Actualmente se implementa en 50 escuelas ubicadas en los municipios de Camargo, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Jiménez,

Juárez y Ojinaga, beneficiando a más de 5 100 niños.

Onéami, Escuela para Padres

El programa Escuela para Padres nace en Ciudad Juárez en 1996 a iniciativa de un pequeño grupo de personas socialmente comprometidas, que viendo la realidad y la problemática que se estaba viviendo en ese entonces, decidieron hacer algo en pro de las familias. Posteriormente se incorporaron a la metodología de ECCA (Educación Continua y Compartida de Adultos) de México, nuevos talleres: uno con la metodología Kubli, "Domina el optimismo", de crecimiento personal que atienden el área de la autoestima y un nuevo taller en el área de violencia intrafamiliar. Con esto, el programa actualmente ofrece ocho talleres diferentes a los padres de familia con el cual a la fecha se han beneficiado más de 70 000 familias.



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



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

Principales actividades:

- Formación de grupos de autoayuda.
- Familias graduadas en los talleres de:
 - metodología ECCA,
 - prevención de adicciones,
 - prevención de la violencia,
 - optimismo, y
 - desarrollo personal.
- Eventos de difusión sobre la familia y los valores.
- Actividades de atención y fortalecimiento de las familias (terapias familiares, consultorías canalización, etcétera).
- Posicionamiento de conceptos y valores en torno a la familia.

Salud

La inversión en esta área, que es la segunda en el orden de recursos económicos destinados, se enfoca primordialmente en el apoyo a proyectos de educación para la prevención, dedicados a la formación de una cultura de autocuidado que promueva los estilos de vida saludables y la detección temprana de enfermedades.

El apoyo se concentra en clínicas, hospitales, centros de salud, albergues, casas hogar, asilos y centros de día, centros comunitarios, centros de rehabilitación física, centros de rehabilitación de adicciones, casas de salud, enfermerías y casas de cuidado diario, entre otros.

Entre los proyectos más relevantes en esta área se encuentran la construcción de la

Cruz Roja más completa a nivel nacional (Chihuahua) y la implementación de programas como el Programa Estatal de Educación para la Prevención del Sida (Peepsida), impulsado desde 1999 en coordinación con Fátima, I.B.P. y la Secretaría de Educación y cuya principal actividad es promover valores como el respeto, la responsabilidad, la no discriminación y el autocuidado para que los jóvenes eviten situaciones de riesgo ante el Sida y las enfermedades de transmisión sexual. En los siguientes párrafos profundizaremos en los programas vinculados a esta área.

Campaña Nakúropo

Comprometidos con el bienestar de los chihuahuenses y en coordinación con las autoridades públicas correspondientes, los empresarios del estado dieron respuesta a la necesidad de apoyo de las miles de familias en las comunidades rarámuri que resultaron afectadas por la falta de alimento debido a la intensa sequía que azotó a la entidad durante 2011, considerada como la más grave en los últimos 70 años. De esta manera, el Consejo Directivo autorizó una inversión de 60 millones de pesos para contribuir a erradicar esta necesidad alimentaria.

A fin de multiplicar los recursos, Fechac convocó a empresas nacionales y de la región a través de la Campaña Nakúropo Alimentando Esperanza con el objetivo de recaudar recursos y coordinar esfuerzos para combatir esta emergencia alimentaria. En esta primera etapa, durante 2011 se contó con la participación de Fomento Social Banamex, Fundación Walmart, *El Heraldo* de Chihuahua, Alsuper, Grupo Gruma,



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



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

International Community Foundation, Televisa Chihuahua, Grupo Radio Lobo y un sinnúmero de personas que en lo individual apoyaron esta campaña.

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

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

Bajo la conciencia de que requieren acciones transformadoras para poder transitar hacia nuevos paradigmas de comportamiento sexual, y éstas sólo pueden ser facilitadas a través de auténticos procesos formativos basados en los principios de la educación formal y con la perspectiva del desarrollo humano, el programa Peepsida busca propiciar procesos *ad hoc* para lograr objetivos de aprendizaje pertinentes para enfrentar situaciones de riesgo de infección por VIH y lograr también aprendizajes

significativos en el ámbito del comportamiento sexual.

Han sido 85 000 los alumnos beneficiados por Peepsida a lo largo de 13 años, cubriendo 60% de las escuelas de nivel medio, correspondientes a 47 de los 67 municipios del estado.

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

Principales actividades:

- Capacitación a docentes para el abordaje de contenidos sobre VIH/Sida.
- Talleres de desarrollo humano para docentes de nivel medio y medio superior.
- Eventos de sensibilización para la prevención dirigidos a jóvenes, padres de familia y maestros.
- Encuentros juveniles.
- Desarrollo de equipos de promotores juveniles.



Capital social

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

Desarrollo de capital social

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

Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI)

Este es un programa de coordinación interinstitucional e intersectorial, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pueblos

indígenas. Entre sus principales objetivos se encuentra lograr el reconocimiento y aceptación a los mismos como autores de su propio bienestar y el fortalecimiento de la autosuficiencia del indígena.

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

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

Principales actividades:

- Vinculación de 58 instituciones de los tres sectores.
- Cursos y talleres de capacitación a indígenas y servidores públicos.
- Campañas “Por la legalidad y la esperanza” y de registro civil.
- Modelo de educación intercultural.
- Trabajo en torno a declaratoria de Área Natural Protegida a la zona de Pino Gordo y Foro Informativo Indígena sobre áreas naturales protegidas.
- Establecimiento y difusión de criterios para la donación en especie a los pueblos y comunidades indígenas.
- Metodología de consulta a los pueblos indígenas.
- Elaboración y distribución del disco compacto interactivo Culturas indígenas de la sierra tarahumara.



Programa Interinstitucional de Atención al Indígena

Centro de Desarrollo Alternativo Indígena (Cedain)

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

Principales actividades:

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



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



EZER La Casa del Voluntario

EZER La Casa del Voluntario de Chihuahua moviliza a ciudadanos para que de forma voluntaria destinen su tiempo y talento a apoyar causas de beneficio social.

EZER La Casa del Voluntario

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

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



Distintivo Empresa Socialmente Responsable

Responsabilidad Social Empresarial

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

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

Principales actividades:

- Conferencias de sensibilización.
- Mesas de trabajo de empresarios realizadas en Chihuahua y Juárez.
- Difusión de temas de RSE en medios de comunicación masiva.
- Producción de conocimiento sobre RSE (posicionamiento del concepto).

Centros para el fortalecimiento de la sociedad civil

Con el objetivo de fomentar una sociedad civil cada vez más fuerte, organizada y vinculada, la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey crearon en

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

el estado de Chihuahua los primeros dos centros para el fortalecimiento de la sociedad civil, como centros piloto de un modelo innovador y replicable en los campus del sistema ITESM; estos centros trabajan para fortalecer al tercer sector mediante diversas estrategias.

Actualmente dichos centros ofrecen capacitación, asesoría y diversos servicios a las instituciones sociales. A 10 años de su creación, el centro ha alcanzado importantes logros, entre los que destacan:

- De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social en 2012, es el único organismo fortalecedor que cuenta con un Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI)

a través del cual se mide de manera anualizada el impacto del proceso de fortalecimiento en las organizaciones.

- A través del SESFI se ha evidenciado que el modelo de intervención del centro, consistente en un proceso de capacitación con acompañamiento, tiene una alta efectividad (95% de las organizaciones intervenidas por su modelo integral, logran un alto grado de transformación, lo que significa un alto impacto).
- A través del centro se ha gestado una red de organizaciones fortalecedoras complementarias, tal es el caso de la Casa del Voluntario (EZER) y Construyendo Organizaciones Transparentes (Confio) junto con las cuales



Centros para el fortalecimiento de la sociedad civil

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

hemos incrementado la confianza, profesionalización, impacto y sustentabilidad de las organizaciones civiles intervenidas.

- Anualmente se atiende a una población aproximada de 1 200 personas provenientes de más de 280 organizaciones que laboran en diversas localidades del estado de Chihuahua.
- Se ha generado capital social a través de promover el desarrollo, acompañar y fortalecer redes de osc que atienden diversas temáticas según la localidad a la que sirven, las cuales han podido incidir fuertemente en las temáticas que atienden (red de Discapacidad, Red de Casas Hogar, Red Cuauhtémoc, Red Nuevo Casas Grandes, Red Delicias, Red Camargo, Red para la Defensa de la Tierra, Red Serrana, entre otras).

Adicionalmente se han fortalecido los lazos entre las redes de osc a través de la realización del foro “Entrelazando experiencias”, en el cual las redes del Estado interactúan con organismos nacionales e internacionales para fortalecer sus causas.

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

Encuentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Desde 1996, Fechac promueve diversos proyectos para el fortalecimiento del tercer sector. Uno de ellos es el Encuentro, un evento anual que en cada ocasión ofrece a los participantes la

oportunidad no sólo de ampliar su visión al conocer iniciativas nacionales e internacionales en el área social, sino también de coincidir en un espacio para la vinculación y el aprendizaje compartido. A partir de 2010, en el evento se ha hecho entrega del reconocimiento “premio Fechac” para homenajear e incentivar a las organizaciones y estimular la participación de emprendedores sociales.

En el encuentro, anualmente se cuenta con la participación de más de 700 representantes del tercer sector y con la intervención de conferencistas de primer nivel. En 2012, el tema central fue la construcción de ciudadanía como punto clave para la incidencia en políticas públicas.

Como se puede ver, los programas responden a las necesidades sociales, no sólo de los mexicanos, sino propiamente de los chihuahuenses; por supuesto existen más problemas que los que cubre Fechac, sin embargo dado que desgraciadamente los problemas sociales superan la capacidad de respuesta, no sólo del sector social organizado, sino del gobierno y el sector privado mismo, la clave de maximizar valor social es elegir los problemas sociales a los cuales se puede atacar y resolverlos con mayor efectividad, como lo hace la Fundación.

Resumen de resultados

Fechac ha presentado resultados ampliamente positivos, y muestra de ello es que se han hecho un total de 2 868 proyectos desde 1994 hasta 2012, con una inversión total de \$1 398 729 404. Como lo hemos mencionado, el número de proyectos se han distribuido en mayor porcentaje para el rubro de educación en primer lugar, salud preventiva en la segunda posición y desarrollo del capital social en tercer lugar. Además la gestión de recursos adicionales a los provenientes de las aportaciones del empresariado a través de la sobretasa al impuesto sobre nóminas, en 2012 representó 24% del presupuesto ejercido como se ha mencionado.

Por otra parte, se han logrado alrededor de 50 alianzas con otras organizaciones para compartir la responsabilidad de la mejora del estado. Lo cual, además de generar un esfuerzo más efectivo, genera una cultura de unidad.

Fechac no sólo ha logrado la construcción de escuelas, sino que también ha puesto las bases para que los niños estudien, aprendan y se superen. Se ha trabajado no sólo en obras, sino en la cultura a todo nivel. Fechac ha logrado la cooperación intersectorial, la ayuda subsidiaria y la concientización de que los chihuahuenses trabajen por un mismo fin y bien común.

En el cuadro 7 podemos ver el desglose de la inversión desde 1994 hasta 2012, en donde se puede apreciar el número de proyectos que se han destinado para cada área en las distintas ciudades del estado. Cabe



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

Cuadro 7 Inversión total de 1994-2012.

Ciudad	Educación	Salud	Capital social	No. de proyectos	Inversión
Camargo	72	36	17	125	23 784 751
Chihuahua	234	311	136	681	287 228 571
Cuauhtémoc	128	64	31	223	33 141 737
Delicias	178	64	18	260	36 861 380
Jiménez	38	37	12	87	15 509 182
Juárez	173	103	128	404	438 080 417
Nuevo Casas Grandes	70	16	12	98	12 918 164
Ojinaga	27	21	9	57	13 550 602
Parral	107	37	13	157	29 366 956
Zona serrana	361	285	130	776	508 287 634
Total de proyectos	1 388	974	506	2 868	\$1 398 729 394

Fuente: Informe Anual 2012 Fechac.

Cuadro 8 Inversión y proyectos por área de intervención, 2012.

Ciudad	Educación	Salud	Capital social	No. de proyectos	Inversión
Camargo	21	1	6	28	2 643 138
Chihuahua	43	28	49	120	39 601 426
Cuauhtémoc	15	6	4	25	7 390 241
Delicias	40	2	4	46	7 377 792
Jiménez	9	2	3	14	2 953 383
Juárez	47	8	77	132	44 034 638
Nuevo Casas Grandes	12	2	5	19	1 996 334
Ojinaga	7	2	2	11	1 795 214
Parral	12	2	5	19	2 845 206
Zona serrana	7	2	24	33	34 117 025
Total de proyectos	213	55	179	447	\$144 754 397

Fuente: Informe Anual 2012 Fechac.

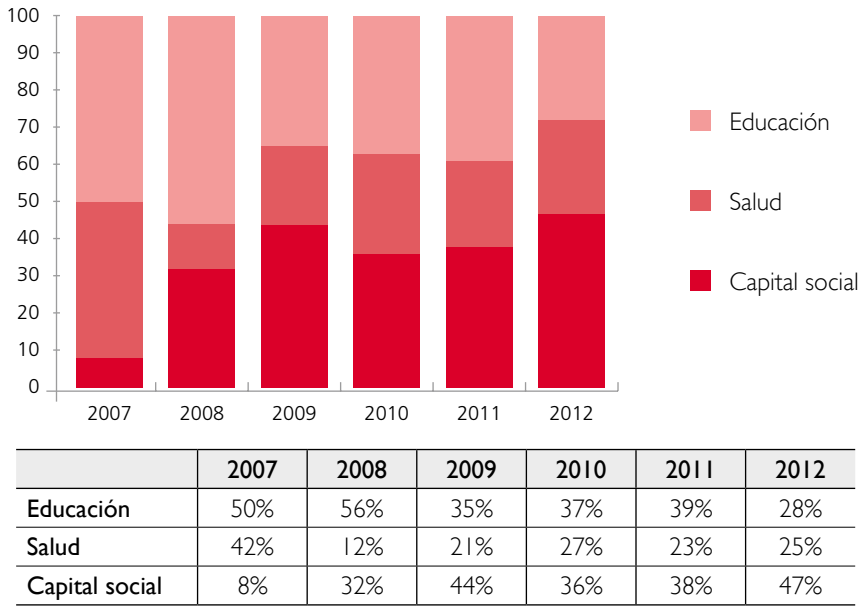
destacar que el número de proyectos se englobaron dentro de estos tres rubros educación, salud y capital social por ser las áreas que consideran fundamentales y dentro de ellas se incluyeron las correspondientes a bienestar, sustentabilidad y responsabilidad social que en un principio se presentaban por separado.

Adicionalmente podemos ver el desglose de las inversiones por ciudad y área de intervención al cierre de 2012 (véase cuadro 8).

Finalmente es importante destacar que la inversión desde 1994 a 2012 se ha repartido en 46% para el rubro de educación, 37% para lo que corresponde a salud y 17% para el rubro de capital social, sin embargo, esta última categoría ha crecido cada vez más, sobre todo por contingencia como la sequía, razón por la que podemos notar en la figura 13 cómo se han redistribuido los ingresos en los últimos años.

No cabe duda 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 actual. Son ya más de 20 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 de Fechac tendrá que seguir incrementándose para seguir impactando positivamente a la sociedad chihuahuense.

Figura 13 Proyectos por área de intervención, 2007-2012.



Fuente: IPADE con base en Informes Anuales de Fechac 2007-2012



En 2013, Fechac recibió el Premio del Centro Latinoamericano a la Responsabilidad Social (Clares) en la categoría de Fundación Social.

Por cada reconocimiento, un nuevo reto



FECHAC
2013

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

Reconocimientos

- Premio Eugenio Garza Sada (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey y Grupo Femsas).
- Txemi Cantera (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, España), Razón de Ser (Fundación Merced, México).
- Fundación del año (Association of Fundraising Professionals, capítulo México).
- Mención honorífica en el Premio Nacional al Voluntario por el compromiso y labor humanitaria del empresariado chihuahuense en pro de nuestra comunidad (Sedesol).

- Mención Especial por la Trayectoria Social Institucional (Iniciativa México 2011).
- Reconocimiento al modelo de Fechac “Ampliando el Desarrollo de los Niños” como uno de los mejores proyectos educativos en México (Cumbre de Líderes en Acción por la Educación CLASE 2012).
- Premio al Mérito Ciudadano 2013 (Ayuntamiento de Camargo, Chihuahua).
- Reconocimiento 2013 como una de las Mejores Empresas para Trabajar en México (Great Place to Work Institute).
- Premio Clares 2013 en la categoría de Fundación Social (Universidad Anáhuac).
- Primer lugar con 100% de transparencia en el Índice de Rendición de Cuentas 2012 (Auditoría Superior del Estado de Chihuahua).
- Certificación ISO 9001:2008 en sus procesos.

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

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

Por ello, cada reconocimiento formal e informal que recibe Fechac se convierte en un nuevo reto, pues los déficit sociales no cesan y aunque el trabajo de la Fundación mejora de manera significativa las condiciones de vida de muchas zonas necesitadas, siempre se puede ayudar aún más, además que siempre existirán otras regiones desatendidas en el estado más grande de México.

Pasado y futuro de Fechac: los retos por venir

Quizá Fechac, al igual que todas las fundaciones, debería aspirar a desaparecer, como lo menciona Adrián Aguirre, pues si algún día la sociedad no necesitara el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil, estas

habrían cumplido su último objetivo. Desafortunadamente, esta aspiración en el caso de México aún no se ve viable a corto plazo, además que esta misma necesidad de solidaridad y subsidiariedad promueve la organización social misma que deriva en la mejora, no sólo de la vida de los que reciben ayuda, sino de todos los que la otorgan.

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

1. Un cambio en la cultura paternalista de la sociedad que abrió los ojos y comprendió que no todo lo resuelve el gobierno. Las instituciones se dieron cuenta de las ventajas que les proporcionaba Fechac al ser una Fundación a la cual podían recurrir para financiar sus proyectos, de modo que ya no sólo dependían de la posible ayuda del gobierno. Con este nuevo brillo esperanzador las OSC lograron formalizarse y enfocar sus esfuerzos en la calidad y desarrollo de sus proyectos. Se conceptualizó una forma diferente de dar donaciones a través de las llamadas “fundaciones donantes”: hoy en Juárez existen alrededor de 10 instituciones donantes.

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



2. Mayor conciencia de la problemática social y la necesidad de coparticipación. Fechac ha sido un detonante fundamental para motivar a la ciudadanía. Se han logrado desarrollar proyectos que antes no tenían futuro y es debido, en parte, a que Fechac propicia confianza entre las demás organizaciones. Es garantía de participación saber que la Fundación apoya un proyecto y así las osc logran conseguir otros donativos; pero todo surge del aval de Fechac. Como comenta Samuel Kalisch, quizá Chihuahua apenas ha llegado a 2% de participación, habiendo países que cuentan con 10%, medido como los recursos que moviliza el sector como parte del PIB, pero en Chihuahua se empezó con -1% de participación (metafóricamente), por lo cual el incremento es significativo.
3. Mayor grado de profesionalización para las osc de Chihuahua. El objetivo de Fechac no ha sido solamente hacer las donaciones a las organizaciones que así lo requieran en tanto exista presupuesto, sino participar en proyectos realmente prometedores que tengan impacto social, razón por la que se analiza la viabilidad del proyecto, la estructura y solidez de la organización. En este proceso y, con el liderazgo de Fechac, las osc se han profesionalizado para poder recibir los apoyos y ello ha derivado en donativos, pero más allá de ello, en la capacidad organizacional que posteriormente permite que el proyecto llegue a buen fin y no se trunque como solía suceder.

Inspirar y trascender

Dado que los recursos económicos y las áreas de acción de la Fundación son limitados, derivado de los recursos etiquetados que llegan del Fideicomiso, uno de los objetivos de Fechac es ir más allá de su propio campo, promoviendo e inspirando nuevas iniciativas que impacten en áreas que no son objeto de la Fundación, pero sí del estado de Chihuahua. En esta línea también se han presentado logros importantes. Por ejemplo, a partir de febrero de 2012 se ha replicado el modelo de Fechac ahora enfocado en el tema de la seguridad. Se creó el Fideicomiso Público para la Competitividad y Seguridad Ciudadana, el cual tiene como objetivo administrar la contribución extraordinaria de 5% al Impuesto Sobre Nómina —aprobada en diciembre— destinada a observatorios ciudadanos y estrategias de seguridad.

Con la creación de ese Fideicomiso se podrán realizar estudios focalizados al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas que permitan incidir de manera determinante en la seguridad pública de la entidad. La contribución extraordinaria de 5% al Impuesto Sobre Nómina está proyectada con una vigencia de tres años, lo que dará

seguridad jurídica y continuidad a los diferentes proyectos que se apliquen en la materia.

Por otra parte, Fechac además de promover el sector social, también lo hace con 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.



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

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

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

En ese sentido, hasta hoy más de 250 líderes empresariales de todas las comunidades del estado han formado parte de Fechac, aportando su tiempo, talento y recursos a 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 desde otras instituciones.

Evolucionar y seguir un paso adelante

Conscientes de que la comunidad se encuentra en constante evolución, con una visión de oportunidad para su crecimiento son:

- La pro-actividad en lugar de la re-actividad. Dejar de ser una organización reactiva, que espera 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 Fechac, 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 venido funcionando, 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



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

consideran pilares del progreso; sin embargo, Eduardo Touché considera que el desarrollo del capital social es un área que puede tener mayor impacto a futuro porque promoviendo la participación ciudadana, la población toma parte activa del cambio y se convence 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 esta responsabilidad ciudadana deviene de uno de los grandes enfoques que ha tenido Fechac desde el inicio: el tema educativo. Como sabemos, desde sus orígenes Fechac inició validando proyectos tangibles, comenzaron invirtiendo aproximadamente 50% de los recursos en obras, pero a lo largo de los años se dieron cuenta que con la infraestructura no bastaba y tenían que cambiar hacia un enfoque más estratégico.

Pablo Cuarón cuenta que en un estudio que realizaron sobre el nivel académico en diferentes escuelas, la que mostró mejor nivel tenía sus instalaciones en un camión y no existían salones; en cambio a las escuelas a las que se les había dado apoyo en infraestructura seguían con

el mismo nivel (bajo), sus conclusiones fueron que la diferencia la hacía el profesor.

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

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

Prever y nunca olvidar los riesgos

Como ya lo hemos mencionado, el elemento distintivo del modelo de Fechac es la dinámica de espejo con el Fideicomiso que provee la mayoría de los recursos de la Fundación; evidentemente el mayor riesgo al que podría enfrentarse Fechac 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 ha sido prácticamente perfecto y ha generado muchos beneficios para la comunidad. Sin embargo, hay ocasiones que algunas personas del gobierno pueden ver a la sociedad civil organizada como competencia, más que como complemento y, pueden intentar restringir los recursos que recibe Fechac como

ya sucedió en dos ocasiones. Y esto no sólo es propio del estado de Chihuahua, de hecho también se ha visto en otros estados que han intentado replicar el modelo sin mucho éxito porque no se ha logrado el apoyo del gobierno, aunque también es importante mencionar que en otras ocasiones gracias a la voluntad política y consciencia social de otros gobernantes se han logrado grandes alianzas.

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

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

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

En los últimos años, los empresarios chihuahuenses y la sociedad civil organizada del estado han enviado un mensaje ejemplar a la sociedad mexicana. Esta iniciativa que se



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

materializó en la conformación de Fechac tiene muchos recursos que la soportan, pero sobretodo, muchas personas; basta recordar el rol que jugaría Samuel Kalisch en el nacimiento de la organización y el enfrentamiento de 2000, en el que el empresariado chihuahuense liderado por Samuel, demostró que el sector empresarial podía cabildar con gran fuerza con el gobierno y, que cuando los empresarios son capaces de hacer a un lado el entorno natural de competencia del sector privado y recuerdan que hay fines sociales más fuertes que los fines comerciales, el sector empresarial se convierte en una gran fuerza llena de cohesión. O qué decir de Pablo, quién hizo lo propio en la gestión con el gobierno en 2003 como presidente de la Fundación, o el mismo Eduardo, quien por primera vez logró que el decreto se extendiera 10 años a finales de 2012.

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

Fuentes de consulta



FECHAC
2013

ANUARIO DE ESTADÍSTICAS POR ENTIDAD FEDERATIVA 2011 (AEPEF). Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2011/Aepef2011.pdf

ARROYO, M. (2009). “El Estado mexicano, en el banquillo por las matanzas de Ciudad Juárez”, en *El Mundo*”, disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/04/15/internacional/1239784365.html> (consultado el 31 de julio de 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*, datos del gobierno de Chihuahua, disponible en: www.inegi.gob.mx, www.chihuahua.gob.mx/cies

COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI) (2005). *Indicadores y Estadísticas 2005*, disponible en: www.cdi.gob.mx

CONSEJO CIUDADANO PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA PENAL (2012). “Las 50 ciudades más violentas del mundo”, www.seguridadjusticiapaz.org.mx

_____ “Las 10 ciudades más violentas del mundo”, disponible en: www.seguridadjusticiapaz.org.mx

GABINETE DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (GCE) (2012). “Las ciudades más habitables”, en *Encuesta Ciudades 2012*, disponible en: http://205.251.132.40/~gabinete/site/sites/default/files/encuesta_nacional/2012/encuesta_gce_ciudades_2012.pdf

INEGI (2012). <i>Indicadores de PIB 2011</i> , disponible en: www.inegi.gob.mx	MENA, A. (2012). “Mantiene el estado atracción extranjera”, en <i>Norte Digital</i> , disponible en: http://www.nortedigital.mx/article.php?id=16112 (consultado en julio de 2012).	S/A. (2010). “Chihuahua: una economía competitiva”, en <i>CNN Expansión</i> , disponible en: http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/02/07/chihuahua-una-economia-competitiva (consultado en agosto de 2012).	Laboral Chihuahua (2013). <i>Información laboral primer trimestre</i> , disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20chihuahua.pdf
_____ (2012a). <i>Indicadores económicos Chihuahua 2010</i> , disponible en: www.inegi.gob.mx	OMIDYAR, PIERRE (2011). “How I did it: EBay’s Founder on Innovating the Business Model of Social Change”, en <i>Harvard Business Review</i> , pp. 41-44, disponible en: http://hbr.org/2011/09/ebays-founder-on-innovating-the-business-model-of-social-change/ar/1	S/A (diciembre 2012). “Las diez mejores ciudades de México”, en <i>Animal Político</i> , disponible en: http://kaleydoscopio.mx/drupal/node/1584 (consultado el 9 abril de 2013).	SERVICIO GEOLÓGICO MEXICANO (SGM) (2011). <i>Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2010</i> , disponible en: http://www.sgm.gob.mx/pdfs/CHIHUAHUA.pdf
_____ (2012b). <i>Mujeres y hombres en México 2011</i> , disponible: www.inegi.gob.mx	OBSERVATORIO CIUDADANO (2013). <i>Reporte Ejecutivo de Incidencia Delictiva</i> , disponible en: http://www.observatoriochihuahua.org/_documentos/reporte2_incidencia_delictiva.pdf	SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y CENTRO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y SOCIAL (CIES) (mayo 2013). <i>Prontuario Estadístico</i> , disponible en: http://www.chihuahua.com.mx/cies/descargas/prontuariopdf/prontuarioAbril2013.pdf	SISTEMA PARA LA CONSULTA DE INFORMACIÓN CENSAL (Scince) (2010). Disponible en: www.gaia.inegi.org.mx
INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C. (Imco) (2012). <i>Análisis de competitividad 2012</i> , http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/06.Chihuahua.pdf (consultado en agosto de 2012).	PNUD (falta año). <i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) en México: cambios metodológicos e información por entidad federativa</i> , disponible en: http://www.cinu.mx/minisio/indice_de_desarrollo/El_IDH_en_Mexico.pdf	SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica	TAULÉS S. (2009). “El gobierno mexicano condenado por ‘feminicidio’ en Ciudad Juárez”, en <i>El Mundo</i> , disponible en: http://www.elmundo.es/america/2009/11/19/mexico/1258636389.html (consultado el 31 de julio de 2012).
LOMAS, E. (2012). “Afecta a 500 mil sequía en Chihuahua”, en <i>Reforma</i> para Terra, disponible en: http://noticias.terra.com.mx/mexico/estados/afecta-a-500-mil-sequia-en-chihuahua,aafc314f29135310VgnVCM3000009af154d0RCD.html (consultado el 5 de agosto de 2012).		SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS) y Subsecretaria de Empleo y Productividad	

Decreto 1131/2012

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

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

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

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

ARTÍCULO CUARTO.- El gravamen se causará mensualmente y el pago deberá efectuarse en las oficinas Recaudadoras correspondientes

al momento de hacer el entero del Impuesto Sobre Nóminas, en las mismas formas oficialmente aprobadas por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado para el pago de este último impuesto.

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

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

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

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

DECRETO 1131/2012 I. P.O. DE LA SEXAGÉSIMA TERCERA LEGISLATURA DEL HONORABLE CONGRESO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, REUNIDA EN SU PRIMER PERIODO ORDINARIO DE SESIONES, DENTRO DEL TERCER AÑO DE EJERCICIO CONSTITUCIONAL, QUE REFORMA, DEROGA Y ADICIONA AL DECRETO 985/04 XII P.E., PARA QUEDAR:

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

ARTÍCULO QUINTO.- El Ejecutivo del Estado, por conducto de la Secretaría de Hacienda, constituirá un Fideicomiso público, al cual aportará los ingresos provenientes de la contribución extraordinaria a la que se refiere este Decreto, para ser destinados a la realización o al apoyo de programas, acciones, planes y proyectos que las entidades públicas y

organizaciones de la sociedad civil instrumenten y cuyo fin sea elevar la calidad de vida de los Chihuahuenses, dando preferencia a aquellos destinados a la atención de los grupos y personas vulnerables.

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

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

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

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

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

II. El Fideicomitente afectará en Fideicomiso los ingresos provenientes de la Contribución Extraordinaria establecida por el H. Congreso del Estado mediante Decreto 266/94 XI P.E., publicado en el Periódico Oficial del Estado el 30 de abril de 1994.

III. El patrimonio del Fideicomiso se integrará, fundamentalmente, por los bienes que se describen a continuación:

- a) Las aportaciones que a su favor realice el Fideicomitente;
- b) Los rendimientos que generen las cantidades manejadas por el Fideicomiso;
- c) Los valores en los que se inviertan los recursos líquidos que formen parte del patrimonio del Fideicomiso y sus rendimientos;

- d) Las cantidades que ingresen al Fideicomiso por la enajenación de los bienes que formen parte de su patrimonio; y
- e) Los bienes muebles e inmuebles que sean aportados al Fideicomiso o que adquiera por cualquier otro medio legal.

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

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

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

Para efecto de lo señalado en el párrafo anterior, se entenderá por grupo o personas vulnerables aquellas que por diversas circunstancias se encuentran expuestas o imposibilitadas para afrontar los efectos causados por factores biopsicológicos, eventos naturales, económicos, culturales, sociales, jurídicos, de etnia o género, de conformidad a lo establecido en los artículos 3, fracción V y 4 de la Ley de Asistencia Social Pública y Privada para el Estado de Chihuahua.

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

- c) Otorgar, atendiendo a las instrucciones que al efecto le gire el Comité Técnico, y conforme a los lineamientos señalados en el inciso anterior, los apoyos que correspondan en el cumplimiento de los fines del Fideicomiso y que permitan:

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

El Comité Técnico deberá destinar cinco millones de pesos de los ingresos anuales del Fideicomiso, para la integración de un fondo con los fines antes señalados. Cada tres años se revisará el saldo de este fondo y, en caso de no haber sido utilizado, se liberarán los recursos para la realización de los fines del Fideicomiso, manteniendo siempre en el fondo cinco millones de pesos.

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

4. Fortalecer la capacidad de las personas o grupos vulnerables o en situación de riesgo por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social, para resolver necesidades, ejercer sus derechos e integrarse armónicamente al seno familiar, laboral y social.
5. Apoyar programas, acciones, planes y proyectos de atención, promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación en las áreas de salud y bienestar.
6. Contribuir con los procesos formativos y educativos para la vida y el trabajo.

7. Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil, de manera que contribuya al logro de sus objetivos y los señalados por este Fideicomiso, previa justificación y evaluación de su impacto en beneficio social.

d) Los demás que, acorde con los anteriores, se pacten en el contrato de Fideicomiso que se celebre.

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

- a) Recibir y administrar los recursos que le aporte el Fideicomitente, así como los demás que formen parte del patrimonio del Fideicomiso, siguiendo al efecto las instrucciones que le gire el Comité Técnico;
- b) Aplicar los recursos del Fideicomiso conforme a las instrucciones que reciba del Comité Técnico;
- c) Celebrar, previa aprobación del Comité Técnico, cualquier acto, convenio o contrato que se requiera para el correcto cumplimiento de los fines del Fideicomiso;
- d) Suscribir toda clase de documentos para cualquier trámite o gestión ante autoridades e instituciones públicas o privadas, según sea necesario, para proteger el patrimonio del Fideicomiso y cumplir con los fines de este;
- e) Otorgar y revocar poderes generales o especiales con facultades suficientes para actuar en su nombre y representación, según se requieran para la consecución de los fines del Fideicomiso o para la defensa del patrimonio del mismo, conforme a las instrucciones y en favor de las personas que el Comité Técnico señale para tal efecto;
- f) Realizar cualquier otro acto que implícitamente sea necesario o conveniente para cumplir con los fines del Fideicomiso, limitándose a lo que le instruya el Comité Técnico cuando se trate de actos de dominio sobre bienes inmuebles; y
- g) Las demás que se pacten en el contrato de Fideicomiso, que no contravengan las anteriores ni sean contrarias a los fines del mismo.

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

a) En representación del Gobierno del Estado:

- 1. El Secretario de Desarrollo Social,
- 2. El Secretario de Salud,
- 3. El Secretario de Educación, Cultura y Deporte
- 4. El Secretario de Hacienda

b) Tres Diputados representantes de la Legislatura Local.

c) Dos Presidentes Municipales designados por el H. Congreso del Estado.

d) Veintiún miembros del sector empresarial del Estado, designados y removidos por los representantes de los organismos empresariales legalmente constituidos y cuyos integrantes sean sujetos de la Contribución Extraordinaria Mencionada en la fracción II de este Artículo. Para tal efecto, los representantes de dichos organismos en los municipios de Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Delicias, Hidalgo del Parral, Ojinaga, Jiménez, Camargo, Cuauhtémoc y Guachochi designarán, respectivamente, dos miembros por cada municipio; a su vez, estos miembros designarán, por mayoría, un miembro más que represente a todas las regiones del Estado.

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

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

Los miembros del Comité Técnico tendrán voz y voto en las deliberaciones de dicho órgano y los suplentes sólo podrán sustituir en sus ausencias a los miembros propietarios por quienes

hayan sido designados. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- c) Autorizar la celebración de actos, convenios y contratos, relacionados con el Fideicomiso;
- d) Autorizar el otorgamiento de poderes para la representación del Fideicomiso, en juicio o fuera de él, y ratificar los que hayan sido otorgados por la Fiduciaria en ejercicio de sus atribuciones cuando no fuera posible obtener previamente la autorización del Comité Técnico por los perjuicios que pudieran ocasionar la demora;
- e) Designar al Secretario Ejecutivo para dar seguimiento y cumplimiento a sus resoluciones, otorgándole las facultades necesarias para el eficiente desempeño del encargo;
- f) Instruir al Fiduciario respecto de cualesquiera cuestiones relacionadas con la administración y la protección del patrimonio del Fideicomiso;
- g) Instruir al Fiduciario para la contratación de prestadores de servicios y asesores que el Comité Técnico estime convenientes, así como designar subcomités del Comité Técnico con carácter meramente de coadyuvantes;
- h) **Publicar trimestralmente el movimiento de operaciones, ingresos y egresos del Fideicomiso en al menos dos periódicos de circulación diaria en la Entidad.**
- i) **Las demás facultades derivadas de las estipulaciones del contrato de Fideicomiso, que sean acordes con las anteriores y necesarias para el cumplimiento de sus fines.**

VIII. El Fideicomiso contará con un Secretario Ejecutivo, quien podrá auxiliarse de un órgano de apoyo para el desempeño de sus funciones.

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

X. El Fiduciario tendrá la obligación de nombrar a la persona que le instruya el Comité Técnico para que se encargue de ejercer los derechos derivados del mismo, o que proceda a su defensa, sin que el Fiduciario asuma responsabilidad alguna por la

actuación de dichos apoderados ni por el pago de los honorarios o gastos que los mismos devenguen o causen, que será a cargo del patrimonio del Fideicomiso.

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

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

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

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

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

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

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

TRANSITORIOS:

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

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

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

ARTÍCULO CUARTO.- En un plazo no mayor a 180 días naturales a la entrada en vigor de este Decreto, el Comité Técnico del Fideicomiso deberá aprobar y expedir su Código de Ética.

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

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

Anexo II

FECHAC
2013

Manuales de operación

Sistemas y manuales de administración de proyectos

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

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

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

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

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

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

- a) La sistematización del proceso de solicitud de recursos económicos por parte de las osc, organizada mediante el uso e implementación del software.
- b) Un software sistematizado y amigable que permitiera obtener la información sobre los requisitos para solicitar el apoyo financiero de Fechac, de manera ágil, oportuna y con calidad.
- c) Registro electrónico de cada etapa del proceso de solicitud y aprobación o rechazo de dicha solicitud.
- d) Accesibilidad sistematizada vía internet.
- e) Contar con un control administrativo para el área de administración y finanzas derivado de la información generada por el SADAP, que permita la visualización de los montos económicos aprobados cuando la solicitud se convierte en proyecto.
- f) Mostrar en cualquier momento las distintas etapas del proceso en que se encuentra la solicitud para su revisión y aprobación de apoyo financiero de Fechac hacia las sociedades civiles organizadas y que permita de manera fácil y oportuna la accesibilidad, visualización y seguimiento de la información de cada solicitud que se convierte en proyecto.
- g) Rapidez en su procesamiento interactivo.

Manual operativo

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

Condiciones para que un proyecto sea elegible:

1. Institución.

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

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

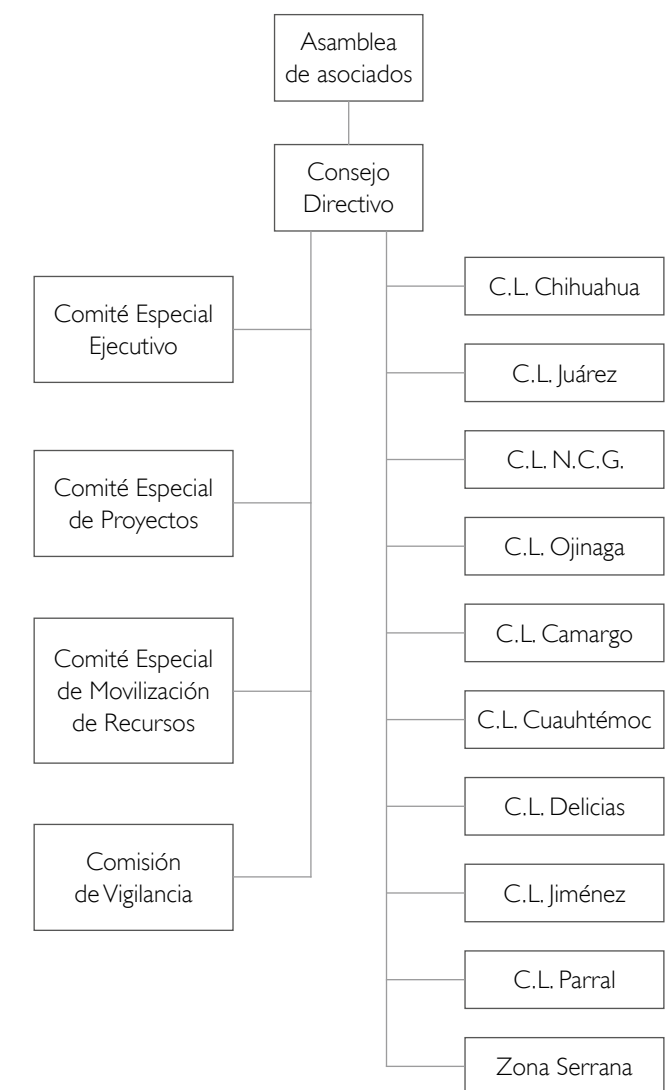
4. Fechac requiere la participación de diferentes actores en cada proyecto; por ello en ningún caso se apoya 100% del costo total de los proyectos ni los conceptos referentes a gasto operativo.
5. Se reciben solicitudes de apoyo durante todo el año. En casos especiales se abren convocatorias públicas, las cuales definen los tiempos de recepción de solicitudes. Pero se tiene planeado cambiar a un sistema en que los tiempos de solicitud se den solamente a principio de año .
6. Dependiendo el municipio del estado de Chihuahua donde se desarrolle el proyecto, éste se pone a consideración de un órgano local colegiado de empresarios voluntarios llamado consejo local. En cada uno de los cuales hay un ejecutivo que se pondrá en comunicación para acompañar al cliente durante el proceso de revisión y aprobación de la solicitud.
7. Existen una serie de políticas, procedimientos y requisitos que permiten la objetividad en la entrega de recursos. Las razones para rechazar un proyecto generalmente son: a) cuando el

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

Manuales de los órganos de gobierno

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

Figura 14 Órgano de gobierno.



Fuente: Manual Fechac.

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

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

- Manual de la Asamblea de Asociados. La Asamblea de Asociados constituye para Fechac la autoridad más importante, ya que está conformada por todos los asociados directivos y cuenta con reglas que se encuentran especificadas en los estatutos sociales. En este documento se describe qué es la Asamblea de Asociados, así como: 1) su integración, 2) las reuniones, frecuencia y validez de los acuerdos, 3) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Ordinarias, y 4) asuntos de competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias.
- Manual del Consejo Directivo. En este documento se presenta cómo está estructurado el Consejo Directivo, así como sus objetivos, facultades y obligaciones. Se integra también los objetivos, facultades y obligaciones de los asociados directivos y del presidente estatal. Se compone del clausulado de los estatutos de Fechac, que se refiere a los temas mencionados así como aquellos que por acuerdo del Consejo Directivo se amplían.
- 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.

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.

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

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

- Manual de los Consejos Locales. Describe dónde deben ubicarse los consejos locales, el número máximo y mínimo de integrantes que se requieren para que los consejos tengan representatividad, así como los objetivos y facultades de los consejos locales y los asuntos de competencia. Integra también el procedimiento para la elección y reelección del presidente local y los asociados directivos. Las políticas de aceptación de asociados locales (consejeros), bajo qué supuestos pierden la calidad de asociados y el periodo de ratificación.
- Manual del Consejero para el fortalecimiento del Órgano de Gobierno. Documento que describe el ciclo de fortalecimiento del órgano de gobierno y los procesos principales para fortalecerlo. Este manual tiene como fin último establecer las estrategias y acciones para que la Fundación cuente con consejeros preparados y comprometidos que impulsen a Fechac hacia el logro exitoso de sus objetivos, bajo ocho procesos principales:

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

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

Anexo III



FECHAC
2013

Políticas y procedimientos

Políticas generales para la aprobación de proyectos

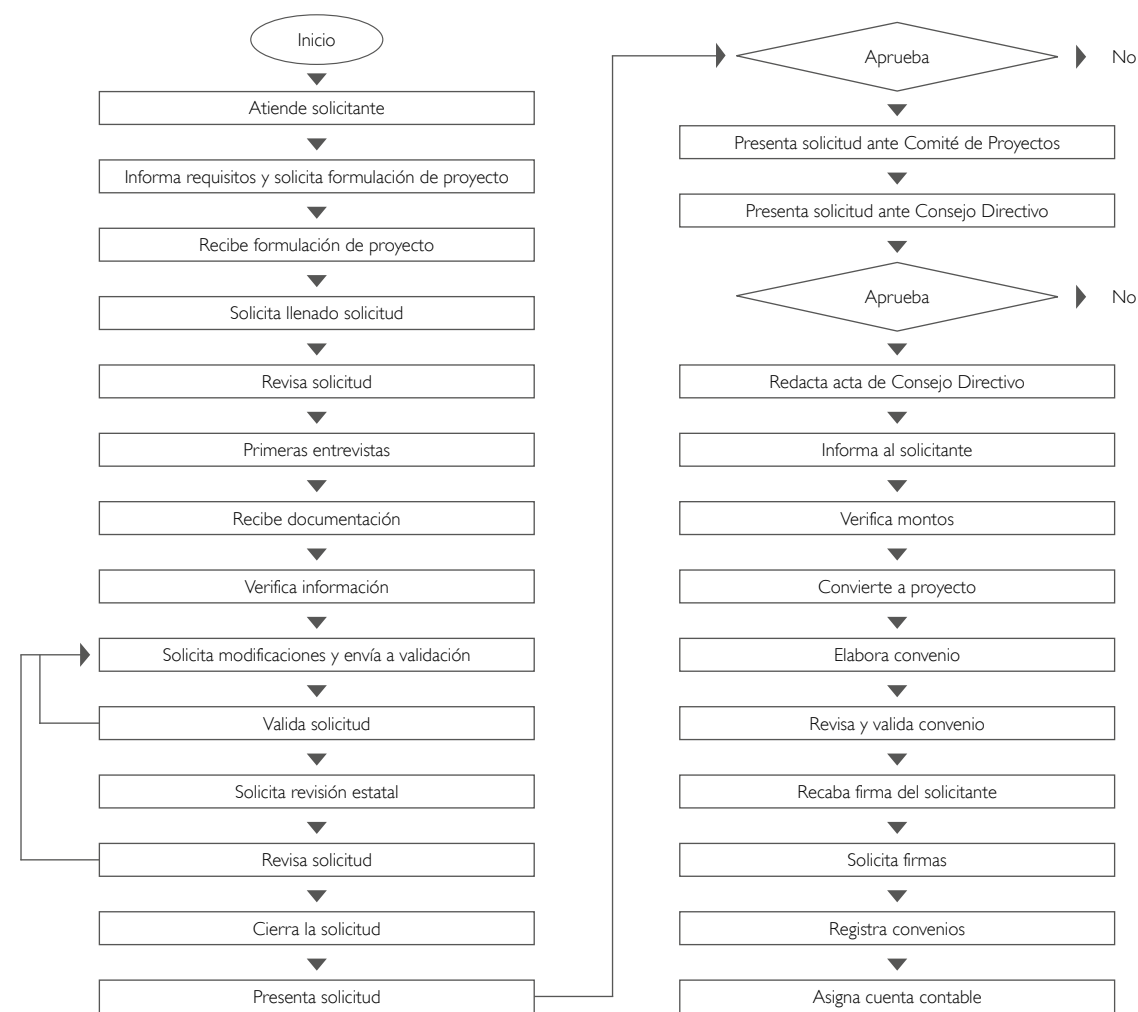
1. Todos los proyectos impulsados y financiados por Fechac deberán estar alineados a su planeación estratégica, áreas de enfoque, tipos de intervención, políticas, procesos y procedimientos institucionales aprobados por el Consejo Directivo.
2. Se podrán apoyar instituciones legalmente constituidas y a grupos comunitarios para el desarrollo de base.
3. En ciertos casos, el acceso al financiamiento de proyectos se realiza mediante un proceso de convocatoria pública, por iniciativa de los consejos, alianzas estratégicas con o sin co-inversión o la recepción de solicitudes directas.
4. Las organizaciones de la sociedad civil podrán recibir apoyo hasta por 70% del costo total del proyecto. Los proyectos de los grupos comunitarios de los municipios serranos con un máximo de 85% y las escuelas públicas solamente con infraestructura o equipamiento con un máximo de 33.33% del costo del proyecto.

5. Se dará prioridad a proyectos que estén orientados al beneficio social de personas en condiciones vulnerables.
6. Solamente se apoyará con infraestructura o equipamiento cuando éste sea indispensable para el desarrollo del proyecto social o como incentivo para la implementación de una metodología de intervención social.
7. Los proyectos presentados a Fechac que traten asuntos de salud física y mental, deberán contar con la autorización de las dependencias gubernamentales que correspondan.
8. Los bienes muebles siempre serán donados. Ejemplos enunciativos: vehículos de transporte, equipos médicos, equipos de cómputo, equipos especiales.
9. En apoyos para la adquisición de bienes inmuebles, se analizará por cada consejo local o comité de zona serrana, la conveniencia de prestarlos en comodato o donarlos de manera definitiva.
10. En caso de urgencia, los presidentes de los consejos locales podrán autorizar por facultades proyectos hasta por una cantidad máxima de \$30 000, sin exceder dos proyectos por mes, de manera inmediata, pudiendo ser proyectos fuera del área de enfoque y respetando la política de asignación de recursos.
11. El presidente del Consejo Directivo podrá autorizar por facultades propias proyectos hasta por una cantidad máxima de \$40 000 pesos cada uno.
12. Se podrán autorizar proyectos fuera de las áreas de enfoque por un máximo de 5% de los recursos del consejo local correspondiente de su presupuesto anual.
13. Cada uno de los consejos locales decidirá el tipo de apoyo que desee brindar a los proyectos referente a proporcionar apoyo para gastos corriente u operativo; no se deberán incluir sueldos y remuneraciones al personal que no participe directamente en el proyecto.
14. Los proyectos quedarán definidos como Tipo I y Tipo II; los Tipo I serán aquellos donde Fechac haga una aportación menor a \$300 000.00 y los Tipo II, serán aquellos en los que la inversión de Fechac sea superior a \$300 000.00.

15. Sólo se apoyará con pago de impuestos en el caso de:

- Personal contratado de planta para la ejecución del proyecto; se pagará el sueldo bruto y es obligación de la institución normativa retener y enterar las obligaciones que marcan las leyes fiscales vigentes.
- Contribuciones a cargo del patrón por concepto de IMSS, Infonavit, e ISN, relativas a las remuneraciones del personal que participe directamente en la ejecución del proyecto.
- En el caso de pago a un prestador de servicios independientes (aquellas personas que se contratan *ex profeso* para la ejecución del programa) se pagará el honorario con IVA incluido, y es obligación de la institución normativa retener y enterar las obligaciones que marcan las leyes fiscales vigentes.

Figura 15 Procedimiento para la aprobación de proyectos.



Fuente: Manual Fechac.

Anexo IV



FECHAC
2013

Vinculación intersectorial

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

Camargo

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

Chihuahua

- Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial
- Capítulo Chihuahua
- Comité de Ecología del Municipio de Chihuahua
- Comité de Planeación y Desarrollo Municipal de Chihuahua

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

Cuahtémoc

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

Juárez

- Patronato La Rodadora
- Fortalessa
- Plan Estratégico de Juárez

Jiménez

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

Nuevo Casas Grandes

- Consejo Consultivo del Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes
- Consejo Consultivo de Ezer

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

Nacionales

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

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

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

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

Modelo de Responsabilidad Social Compartida

FECHAC

2013

se terminó de imprimir en noviembre de 2013 en
Everbest Printing Co. Ltd., 334 Huanshi Road South,
Nansha, Guangdong 511458, China.

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

