

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA
AL FIDEICOMISO FONDO SOCIAL DEL
EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE
PROGRAMA PRESUPUESTARIO 2E128C2
“CONTRIBUCIÓN A CARGO DEL
IMPUESTO SOBRE NÓMINA”
30/11/2023



ABREVIATURAS

Agenda 2030	Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030
APF	Administración Pública Federal
ASECH	Auditoría Superior del Estado de Chihuahua
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Diagnóstico	Diagnóstico del Programa presupuestario 2E128C2 "Contribución a cargo del impuesto sobre la Nómina"
DOF	Diario Oficial de la Federación
F-15	Formato definido para la formulación del proyecto
F-16	Formato definido para la solicitud en línea
FECHAC	Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOSECH	Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense
ITE	Instancia Técnica Evaluadora Externa
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PAE	Programa Anual de Evaluación 2023 (para los ejercicios fiscales 2022 y 2023) emitido por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PED	Programa Estatal de Desarrollo Chihuahua 2022- 2027
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
POE	Periódico Oficial del Estado de Chihuahua
Pp	Programa presupuestario
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
	Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica al Fideicomiso
TdR	Fondo Social del Empresariado Chihuahuense elaborados por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua, 2023.
UTE	Unidad Técnica de Evaluación

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	5
Objetivo general y objetivos específicos de la evaluación	15
Confidencialidad de la información	17
Esquema metodológico	19
• Tema I. Características del Programa	20
• Tema II. Pertinencia del Programa	26
• Tema III. Sostenibilidad del Programa	74
• Tema IV. Satisfacción de usuarios	95
• Tema V. Eficiencia del Programa	104
Avances en el ejercicio fiscal actual	114
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación	117
Hallazgos por tema metodológico	119
Análisis FODA	132
Conclusiones	138
Aspectos Susceptibles de Mejora	142
Anexos	146
• Anexo I. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones	147
• Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz	155
• Anexo III. Aspectos Susceptibles de Mejora	170
• Anexo IV. Nota metodológica	178
Bibliografía	197

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se describen los resultados de la **Evaluación Estratégica al Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense**, el cual se ejecuta mediante el Programa presupuestario denominado "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina" (clave presupuestaria 2E128C2). Esta evaluación se realiza en el marco del Programa Anual de Evaluación 2023 emitido por la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua, conforme a la **metodología** establecida en los Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica al Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense elaborado por la citada Dependencia.

El **objetivo principal** de la evaluación es "evaluar de forma estratégica el Programa 'Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina', determinando la pertinencia y eficacia de su intervención, y los instrumentos de planeación con orientación para resultados. Asimismo, dar a conocer si la intervención efectuada es la óptima, considerando las características de la población objetivo. Una valoración objetiva en cuanto al enfoque social, de derechos humanos de los programas y su contribución para disminuir las brechas de desigualdad y diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones." Sus **objetivos específicos** son: **1)** Analizar cualitativamente el logro de objetivos planteados, de modo que se permita conocer los resultados de la gestión; **2)** Valorar el grado de sostenibilidad de la intervención; **3)** Determinar la pertinencia de los servicios y apoyos entregados por el Programa para la atención de las necesidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, así como de los beneficiarios indirectos del Programa, así como **4)** Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano.

Para el logro de dichos objetivos, la evaluación consiste en la resolución de **23 preguntas** de corte mayormente cualitativo, distribuidas en 6 temas. Éstos corresponden con los objetivos específicos antes mencionados y establecen el orden en que se desarrolla el presente Informe. La valoración requerida por las preguntas en cada uno de los temas se realizó, primero, mediante un **análisis de gabinete**; es decir, con base en el acopio, la organización y la evaluación de la información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones y documentación pública relacionada con el Fideicomiso. Y, segundo, a partir de la información recuperada mediante el **trabajo de campo**, el cual consistió en visitas y observación participante de los proyectos apoyados, entrevistas semiestructuradas con las y los encargados de la operación del Fideicomiso para la realización de la estrategia de mapeo de procesos y, sobre todo, en una encuesta de satisfacción dirigida a los entes beneficiarios, así como grupos focales con representantes de estas mismas instancias, dirigidos sobre los temas de análisis propuestos por el esquema metodológico y desarrollados mediante instrumentos de trabajo en campo desarrollados colaborativamente entre la ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C. como Instancia Técnica Evaluadora (ITE) y el personal de apoyo del Fideicomiso.

A continuación, se presenta una síntesis de los principales hallazgos de esta Evaluación, ordenados de manera temática, conforme al esquema metodológico:

Tema I. Características del Programa

En primer lugar, es necesario enfatizar que en la operación del Fideicomiso F/47611-9 "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), el Comité Técnico se apoya para su gestión en Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. (FECHAC). El Programa presupuestario evaluado prevé la aplicación de los recursos del Fideicomiso mediante una estrategia de Presupuesto basado en Resultados (PbR). En este sentido, detecta la problemática a la que se dirige y la población objetivo a la que se plantea atender, particularmente, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) e Instancias Gubernamentales (IG) elegibles del Estado de Chihuahua. Mediante el financiamiento a proyectos y programas en los rubros de educación, salud y capital social, se prevé mejorar las condiciones de vida de las personas beneficiarias de las acciones emprendidas por las OSC en este contexto. Durante el año evaluado, se beneficiaron 150 organizaciones mediante la ministración de \$509,514,194.63, que representa el presupuesto modificado del Programa. Dicho recurso proviene de la contribución extraordinaria del impuesto sobre nómina que recauda a través de la Secretaría de Hacienda.

Tema II. Pertinencia del Programa

En el análisis de la pertinencia de las acciones del Fideicomiso, se evaluaron sucesivamente: 1) la relevancia del financiamiento otorgado, 2) los procesos para la difusión, vinculación, entrega de apoyos, seguimiento, recepción, registro y trámite de solicitudes, así como la vinculación y ejecución para el logro de los objetivos.

En primer término, se acreditó los apoyos otorgados están alineados a las necesidades manifiestas por la población objetivo del Pp, principalmente en cuanto a la falta de recursos para el financiamiento de sus acciones, la falta de fortalecimiento de sus capacidades y la insuficiencia de recursos humanos para su operación. En este sentido, en opinión de los beneficiarios, los apoyos otorgados han coadyuvado en la disminución de la problemática descrita en el Pp para su atención, es decir "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social". Como consecuencia, las Organizaciones e IG son capaces de centrar sus esfuerzos en el desarrollo de acciones para beneficio de sus poblaciones (como beneficiarios

indirectos del Fideicomiso) y apuntalan la ampliación de la cobertura, la infraestructura y la mejora de las condiciones de sus recursos humanos, de manera destacada.

Por tanto, se encontró que la principal fortaleza del Fideicomiso se encuentra en la operación regionalizada, homogénea y estandarizada de los diferentes aspectos de su proceso operativo, así como que acontecen fenómenos propiciados por el Fideicomiso que favorecen su mejor operación, como las prácticas de certificación en materia de transparencia, las "organizaciones fortalecedoras" y la integración de redes temáticas y regionales de OSC, lo cual destaca como su principal aspecto positivo de tipo externo (oportunidad) en este rubro. El proceso operativo del Fideicomiso resultó ser pertinente, de manera simultánea en tres aspectos: su alineación a su marco normativo; la alineación con las condiciones de existencia de la población beneficiaria (las OSC e IG que reciben los apoyos) y, en general, respecto de las situaciones sociales que prevé beneficiar de manera indirecta (la mejora en la calidad de vida de la población del Estado de Chihuahua mediante acciones específicas de salud, educación y capital social).

Tema III. Sostenibilidad del Programa

El Fideicomiso realiza la identificación plena de los beneficiarios de los apoyos mediante un registro que permite recuperar los tipos y montos de apoyos otorgados, así como la línea estratégica a la que favorecen (educación, salud o capital social) y su ubicación geográfica dentro de la operación regionalizada.

El Fideicomiso cuenta con tres mecanismos principales para favorecer la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, una vez recibidos los apoyos. Estos son a) un esquema de corresponsabilidad financiera en forma de coinversión flexible, b) los procesos de vinculación y seguimiento, que favorecen una adecuada planeación y ejecución de los proyectos y c) el "ecosistema" de sociedad civil que brinda apoyo mediante las redes y fortalece capacidades mediante las organizaciones que tienen tal propósito.

El Fideicomiso es una estrategia adaptable a las condiciones cambiantes del contexto en el Estado de Chihuahua en dos dimensiones principales: 1) en el amplio espectro, porque así como cuenta con tres áreas de incidencia también cuenta con una cuarta área enfocada a la atención de contingencias como fue la pandemia por COVID-19; 2) los montos de apoyo a cada proyecto se definen según la solicitud realizada por cada organización e IG considerando su alcance regional, población atendida y características del proyecto y 3) la adaptabilidad brindada a los proyectos durante su ejecución para continuar ante cambios en el contexto y/o desarrollo de los mismos.

El principal efecto positivo del Fideicomiso es generar una fuente de financiamiento estable para las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales que, asimismo, promueve el fortalecimiento sucesivo de las capacidades de estos actores. Sin embargo, como es previsible, las acciones del Fideicomiso resultan insuficientes ante la magnitud del problema público que se enfrenta, por lo que éste persiste en cuanto a las dificultades de acceso a las OSC e IG al financiamiento y sus limitadas capacidades institucionales. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso son capaces de identificar los efectos positivos de sus intervenciones a través de los proyectos financiados, pero tienen dificultades para identificar aspectos que puedan servir para mejorar la implementación del Programa.

Los proyectos del Fondo tienen efectos positivos identificados en las poblaciones que atienden, principalmente en cuatro rubros: 1) garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; 2) el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; 3) la mejora de la calidad de las intervenciones y 4) prolongar el tiempo de atención a las comunidades.

Tema IV. Satisfacción de usuarios

De acuerdo con la información analizada sobre la encuesta de satisfacción a los beneficiarios del Fideicomiso, elaborada exprofeso para esta Evaluación, existe información suficiente para valorar la percepción de la satisfacción de los usuarios en cuanto a: las convocatorias del Fideicomiso, los procedimientos para la presentación de solicitudes de apoyo de los proyectos, los tiempos de respuesta a las solicitudes, los procesos para la entrega de los apoyos y el seguimiento a los proyectos. Como resultado principal, destaca que la mayoría de las valoraciones fueron favorables a los procesos operativos del Fideicomiso,

Tema V. Eficiencia del Programa

El Fideicomiso cuenta con un proceso de planeación estratégica anualizado originado regionalmente y validado en el orden estatal que establece, mediante proyectos de inversión (regionales y estatal) la relación entre el número de proyectos, montos y líneas de acción prioritaria que se atenderán en un período determinado. Sobre este proceso podría fortalecerse su documentación formal para sustentar y orientar las acciones de planeación estratégica que ya se realizan.

La estrategia de cobertura del Fideicomiso puede consolidarse de forma documental para conocer el comportamiento de sus poblaciones y, de manera precisa, la relación entre la población objetivo que está proyectada a atender en un año y la población efectivamente atendida. El comportamiento reciente (en los últimos tres años) de la cobertura refleja el impacto de la contingencia sanitaria por el COVID 19 en el número

de organizaciones atendidas y su posterior recuperación y estabilización. En el año 2022, el Fideicomiso atendió a 152 de las 150 Organizaciones e IG proyectadas a atender (101.33% de cobertura).

La experiencia de participación de las OSC e IG como beneficiarios del Fideicomiso resultó muy homogénea y favorable, sin notables diferencias regionales. Fueron notables las coincidencias de las personas participantes en los grupos de enfoque en torno a tres temas principales: 1) la identificación de efectos atribuibles al funcionamiento del Fideicomiso, respecto de la situación problemática que atiende; 2) los efectos positivos atribuibles a los proyectos en cuanto a las poblaciones beneficiarias indirectas y 3) el grado de consolidación y consistencia en la aplicación del modelo operativo del Fideicomiso. Algunas cuestiones relacionadas directamente con la percepción varían de región en región, pero no representan cambios específicos en el modelo de operación del Fondo según la zona. Asimismo, puede haber percepciones influenciadas por la posición de las Organizaciones en la curva de aprendizaje como beneficiarios del Fideicomiso; las OSC e IG que participan por primera vez suelen detectar mayores dificultades para adaptarse a los requisitos del modelo operativo y, sobre todo, su dinámica en tiempos.

El apoyo otorgado coadyuva al cumplimiento de las metas planteadas en los proyectos de largo alcance que elaboran las Organizaciones e IG que participan de los recursos del Fideicomiso. Esto, en primer lugar, mediante los procesos de vinculación y seguimiento a los proyectos, que favorecen el logro de las metas específicas de los proyectos o, en su caso, su adaptación frente a las incidencias operativas y contextuales (COVID-19, inseguridad, desastres naturales y temas socioeconómicos). Existe, asimismo, un acervo de experiencias tangibles en cuanto a los resultados del Fideicomiso en términos de dotación de infraestructura y equipamiento que han representado, para varias de las Organizaciones beneficiarias, el punto de salida para la ejecución de proyectos que no hubieran sucedido sin el financiamiento inicial del Fideicomiso. Asimismo, el Fideicomiso favorece el logro de las metas de los proyectos mediante la provisión de metodologías de intervención consolidadas, como los modelos ADN y MIDAS.

Además de los efectos positivos identificados en cuanto a la atención de la situación problemática principal que encara el Fideicomiso, las OSC e IG beneficiarias han identificado otras consecuencias de su participación. En primer término, destaca que el financiamiento amplía el horizonte de acción de las Organizaciones en relación con incrementar su cobertura, mejorar sus modelos de atención o plantear nuevas acciones que fortalezcan sus proyectos. En segundo término, destacó el papel del Fideicomiso en favorecer el tránsito desde una visión de filantropía caritativa en cuanto a las acciones de las OSC en el Estado hacia la ejecución de filantropía estratégica con enfoque al desarrollo sostenible planeadas en torno a la generación de resultados

específicos. Otros efectos indirectos en las Organizaciones e IG beneficiarias incluyen el incremento de su legitimidad y credibilidad antes otros donantes, lo cual beneficia a los proyectos hacia el largo plazo, como parte de su fortalecimiento institucional.

Conforme a los hallazgos anteriores, se han ordenado e identificado Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA) como factores internos y externos, positivos y negativos, que caracterizan la operación del Fideicomiso, mediante el Programa presupuestario, respecto del esquema metodológico. A continuación, se enuncian los elementos principales identificados, entre muchos más que pueden consultarse en el apartado correspondiente del documento:

Tabla RE.1. Principal Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza del Pp Evaluado.

Principal Fortaleza	Principal Oportunidad
El Fideicomiso realiza la operación regionalizada, homogénea y estandarizada de los diferentes aspectos de su proceso operativo, de manera pertinente respecto de su normatividad, las características de su población objetivo y las condiciones sociales en el Estado de Chihuahua.	Existe un "ecosistema" de soporte a las acciones del Fideicomiso y de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua, que éste incentiva y favorece, consistente de "organizaciones fortalecedoras" y redes de vinculación.
Principal Debilidad	Principal Amenaza
Es necesario que el Fideicomiso fortalezca sus Instrumentos de Apoyo estableciendo las características básicas de su proceso de gestión, para favorecer la adecuada comunicación y percepción por parte de las Organizaciones e IG beneficiarias.	Aunque las opiniones positivas son mayoritarias, algunas Organizaciones beneficiarias tienen una opinión menos favorable sobre algunos de los aspectos puntuales de su funcionamiento (específicamente, tiempos de respuesta y actividades de seguimiento).

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Evaluación.

A partir de las características internas negativas identificadas (Debilidades) la ITE designó Recomendaciones para cada una de ellas a fin de orientar la acción futura del Fideicomiso en una ruta de mejora continua. Tales Recomendaciones podrán adoptarse, en lo sucesivo, como Aspectos Susceptibles de Mejora, por parte de los operadores del Pp. A continuación se destacan las cinco principales Recomendaciones detectadas por la ITE, a reserva que se pueden consultar las totales en el apartado correspondiente:

Tabla RE.2. Principales Recomendaciones de la Evaluación.

Principales Recomendaciones
R1. Implementar mecanismos para el monitoreo de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.

R5.1 Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad

R5.2 Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.

R8. Analizar la información relacionada al "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres áreas de incidencia de los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la Evaluación.

Finalmente, se arribó a la siguiente **Conclusión General** sobre el ejercicio:

"De acuerdo con los objetivos generales y específicos de esta Evaluación Estratégica se determinó la pertinencia y eficacia de la intervención del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH) que se instrumenta en el contexto de Presupuesto basado en Resultados mediante el Programa presupuestario 2EC128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina". En términos de los instrumentos de planeación que emplea el Pp, se advierten áreas de oportunidad específicas para robustecer el documento Diagnóstico, la Matriz de Indicadores para Resultados y fortalecer la documentación de la estrategia de cobertura del Programa. Estos documentos deberán de ser capaces de reflejar, en lo sucesivo, la complejidad del modelo operativo bajo el cual se desempeña el Fideicomiso en la práctica, el cual resultó pertinente en términos de su normatividad, las características del área de enfoque al que se dirige (las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua) y el contexto más amplio de su incidencia, en cuanto a mejorar las condiciones de vida de la población del Estado en rubros prioritarios de atención (salud, educación y capital social).

Mediante el empleo de herramientas investigativas desarrolladas exprofeso para este ejercicio valorativo (mapeo de procesos, encuesta de satisfacción de los beneficiarios y grupos focales), se generó evidencia suficiente para respaldar que el modelo operativo del Fideicomiso: 1) se dirige efectivamente al logro de los objetivos que se plantea; 2) favorece la sostenibilidad de su intervención y, en específico, de los proyectos que financia y 3) favorece la atención de las necesidades específicas del área de enfoque objetivo y provee de efectos positivos que incluyen la disponibilidad de una fuente de financiamiento estable y, como consecuencia indirecta, el fortalecimiento de los actores. Como resultado adicional, se ha avanzado en la generación de bases para valorar la

satisfacción de los usuarios del Fideicomiso y su experiencia de participación, lo cual es relevante cuando se considera que la percepción es uno de los mecanismos más favorables para conocer el avance en la atención de esta situación problemática, dado que no se genera otro tipo de evidencia fáctica en este sentido."

Las conclusiones por tema también podrán consultarse en el apartado correspondiente de este documento. Se tiene, asimismo, una sección final de [Anexos](#) que profundizan sobre ciertos aspectos de la Evaluación y que forman parte integral del documento. En particular, este ejercicio valorativo presenta una [Nota Metodológica](#) que presenta detalles sobre los métodos e instrumentos empleados durante el trabajo de campo a fin de recuperar la percepción de las y los beneficiarios del Fideicomiso, que constituye en este estudio la fuente de información más relevante de sus resultados. Por tanto, no debe dejarse de apuntar que, además de realizar el trabajo para la Evaluación de un Programa presupuestario, en abstracto, el presente es uno de los contados ejercicios de valoración de la percepción de la población atendida respecto de una acción pública dirigida al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, respecto de un diseño *sui generis* que acontece en el Estado de Chihuahua. En este aspecto, este documento es relevante y poco convencional, dentro del ámbito de evaluación de políticas públicas en México, en general.

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Evaluar de forma estratégica el Programa Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina, determinando la pertinencia y eficacia de su intervención, y los instrumentos de planeación con orientación para resultados. Asimismo, dar a conocer si la intervención efectuada es la óptima, considerando las características de la población objetivo. Una valoración objetiva en cuanto al enfoque social, de derechos humanos de los programas y su contribución para disminuir las brechas de desigualdad y diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones.

Objetivos específicos

1. Analizar cualitativamente el logro de objetivos planteados, de modo que se permita conocer los resultados de la gestión;
2. Valorar el grado de sostenibilidad de la intervención;
3. Determinar la pertinencia de los servicios y apoyos entregados por el Programa para la atención de las necesidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, así como de los beneficiarios indirectos del Programa;
4. Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

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

ESQUEMA METODOLÓGICO

Tema I. Características del Programa

1. Antecedentes

Conforme a lo establecido en el documento Diagnóstico del Programa presupuestario 2E128C2 "**Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina**" (Diagnóstico), éste surge como resultado de la aplicación del Presupuesto basado en Resultados en el Estado de Chihuahua, a partir del 2015, en relación con la aplicación de los recursos del Fideicomiso F/47611-9, "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH). Este Fideicomiso, a su vez, fue instituido por Decreto 266/94 XI P.E. del H. Congreso del Estado de Chihuahua que estableció una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos contribuyentes del Impuesto sobre Nómina (ISN) en el Estado, correspondiente al 10% del entero que se haga sobre el ISN. En este sentido, corresponde al Gobierno del Estado:

"aportar al Fideicomiso que para tal efecto se constituya los ingresos provenientes de la contribución extraordinaria a que se refiere este Decreto, para ser destinado principalmente a la realización de programas de construcción y reconstrucción de hogares sociales, obras de infraestructura de dotación de servicios básicos a las comunidades indígenas y grupos sociales marginados de la entidad, así como la ejecución de acciones, planes y proyectos que directa o indirectamente contribuyan a elevar su calidad de vida." (Artículo QUINTO del Decreto)

En el año 2012 el H. Congreso del Estado expide el Decreto Número 1131/2012 I P.O. donde se modifica, precisamente, el artículo QUINTO del Decreto de creación del Fideicomiso, en lo relativo a su objeto, para establecer que:

"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."

En este sentido, es claro que los recursos que se destinan al Fideicomiso y que componen el Fondo, tienen por objeto la realización y apoyo de programas, acciones, planes y proyectos a cargo de **1)** entidades públicas y **2)** organizaciones de la sociedad civil, siempre y cuando cumplan con la finalidad de elevar la calidad de vida de las y los chihuahuenses. Por Decreto del H. Congreso del Estado (LXVI/RFDEC/1011/2021) estableció la vigencia de la contribución extraordinaria hasta el 31 de diciembre de 2036.

El documento Diagnóstico del Pp es enfático en señalar que el FOSECH "no cuenta con estructura operativa y es administrado por un Comité Técnico que aprueba el financiamiento de proyectos sociales de organizaciones civiles e instancias públicas, enfocados a mejorar la calidad de vida de la población chihuahuense en condiciones de vulnerabilidad o desventaja con el apoyo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, Asociación Civil (FECHAC)." En este sentido, es de destacar que para la operación de FOSECH, el Comité Técnico de su operación se apoya para su gestión en FECHAC. Debe tomarse en cuenta, entonces, que las acciones que realiza FECHAC en relación con el FOSECH (por ejemplo, la contratación de esta Evaluación Estratégica y la gestión de los proyectos) son ejecutadas en apoyo y por cuenta del Comité Técnico del Fondo, el cual carece de estructura operativa para su gestión¹.

2. Identificación del Programa

- **Nombre y clave presupuestaria:** "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina", **2E128C2**
- **Siglas:** No Aplica
- **Definición:** "Fortalecer las capacidades y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales a través del financiamiento de proyectos sociales, en las áreas de educación básica integral de calidad, salud preventiva y desarrollo de capital social y con ello contribuir a resolver las carencias y problemas de las personas o grupos vulnerables en el estado de Chihuahua." (*Matriz de Indicadores para Resultados*, 2022, del Pp).
- **Ente Público coordinador del Pp:** Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense
- **Año de inicio de operación:** 2015
- **Fuente de financiamiento:** Recursos estatales, obtenidos de la contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense establecida por el H. Congreso del Estado, 100.00% (etiquetados como "Ingresos para un fin específico" en los documentos de seguimiento al Pp)

¹ Artículo 13 de los *Lineamientos de Administración y Operación*. FECHAC adquiere estas responsabilidades en su carácter de "ente privado de colaboración" sustentado en un Contrato de Colaboración que le vincula a prestar una serie de servicios de gestión del Fondo. FECHAC puede realizar estas actividades de manera central o por conducto de sus Consejos Locales, de acuerdo con el mismo artículo.

3. Problema o necesidad pública que se busca atender

De acuerdo con el documento Diagnóstico, el problema o necesidad pública que se busca atender con el Programa es: "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social."

4. Misión y visión del FOSECH y su relación lógica con la problemática a atender

- **Misión:**

"Apoyar programas, acciones, planes y proyectos que contribuyan al desarrollo social y humano de los chihuahuenses, a través de procesos formativos y educativos, de salud y bienestar; fortaleciendo la capacidad y desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y la atención de necesidades producidas por situaciones de urgencia o desastres naturales." (*Documento Diagnóstico*, FOSECH, 2023)

- **Visión:**

"Ser un referente nacional de responsabilidad social compartida entre el sector privado y gubernamental que contribuye al desarrollo de todos los chihuahuenses."

Como se advierte de la Misión y Visión de FOSECH, dada su naturaleza de instrumento financiero para la gestión de los recursos provenientes de la contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense, éste tiene una relación lógica directa y con una gran identidad conceptual con la problemática descrita, en tanto que al lograrse su Misión institucional es que se contribuye en la transformación de la insuficiencia de los apoyos financieros como situación problemática pública identificada. Del mismo modo, la Visión institucional de FOSECH sólo puede realizarse en la medida en que se logra la vinculación exitosa de los esfuerzos del sector privado y gubernamental a favor del desarrollo de las y los chihuahuenses, a través de los proyectos y programas que se financian como parte de la atención de la situación problemática identificada. La Misión y Visión institucionales confirman que FOSECH es un diseño institucional creado expreso para la realización de la atención de una problemática social que se atiende con una particular intervención pública en el Estado de Chihuahua.

5. Alineación a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes

Tabla 1. Alineación a los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo vigentes, 2023.

Alineación del Pp evaluado	Objetivos de Desarrollo Sostenible – Agenda 2030
	17. Alianzas para lograr los objetivos
	Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público privado y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.
	Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024
	Eje 2: Política Social
	Temas:
	I. Construir un país con bienestar
	III. Derecho a la Educación
	IV. Salud para toda la población
	Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027
	Eje 1. Salud, Desarrollo Humano e identidad Chihuahua
	Tema. Inclusión social y sujetos prioritarios
	Objetivo: Fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo integral.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento Diagnóstico del Pp, (FOSECH, 2023).

La alineación del Fideicomiso como Programa presupuestario a la planeación estratégica internacional, nacional y estatal, destaca su función como articulador de procesos entre las contribuciones aportadas por el empresariado, las acciones públicas y los actores de la sociedad civil organizada en torno de los tres temas clave bajo los cuales se desarrollan las acciones que se financian: salud, educación y capital social.

La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible incorpora el primer elemento de esta cadena, mostrando que uno de los resultados principales de la operación del Fideicomiso implica articular los esfuerzos de diferentes actores en el Estado de Chihuahua, del sector público, privado y de la sociedad civil como una alianza para realizar acciones concretas a favor de la mejora de las condiciones de vida de las personas que resultan como beneficiarias indirectas de los proyectos financiados.

En segundo término, la alineación a nivel nacional enmarca las acciones de los proyectos financiados por el Fideicomiso como asuntos de orden público de interés nacional (mejora de las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, así como la garantía del derecho a la educación y a la salud de la población) que tienen su reflejo claro en la planeación superior. De manera recíproca, en la planeación estatal la alineación refleja temáticamente el interés de mejorar el ámbito de la inclusión social y las personas en situaciones de vulnerabilidad, instrumentado mediante acciones concretas de vinculación y participación entre el

gobierno del Estado y la sociedad civil organizada. En este sentido, se estima que la alineación del Fondo a través de su Pp con la planeación estratégica a nivel internacional, nacional y estatal resulta pertinente para favorecer sus objetivos, así como para observar la contribución específica que éste realiza en torno a estos objetivos superiores, permitiendo clasificar sus acciones como relevantes en el contexto de los problemas y estrategias de acción público-privadas que éstos prevén.

6. Bienes y/o servicios que ofrece, así como sus metas programadas

- **Componente C01.** Recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social.
 - **Indicador y meta programada:** Razón de proyectos totales con relación al presupuesto recibido: 971,573.14 (meta programada para el ejercicio fiscal 2022, que resulta de dividir un presupuesto de \$ 315,761,269.50 a distribuirse entre 325 proyectos financiados a lo largo del año).

7. Definición y cuantificación del área de enfoque potencial y objetivo.

De acuerdo con el documento de "Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2022" (FOSECH, 2023), se presentan las siguientes definiciones y cuantificaciones de las áreas de enfoque del Pp:

- **Área de enfoque potencial:** Se define como "Organizaciones civiles e instituciones públicas que atienden a grupos vulnerables en el estado de Chihuahua" y se cuantifica en 821.
- **Área de enfoque objetivo:** Se define como "Organizaciones civiles e instituciones públicas que atienden a grupos vulnerables en el estado de Chihuahua a través de proyectos de educación básica, salud y capital social" y se cuantifica en 150.

8. Reglas de Operación o normativa que explique el funcionamiento del Programa

Por su modalidad presupuestaria (E "Prestación de servicios"), así como en relación con los bienes que otorga ("Recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social") pero, principalmente, a raíz de la disposición normativa que lo crea (el Decreto del H. Congreso del Estado de Chihuahua), no es pertinente que el FOSECH cuente con un documento del tipo Reglas de Operación que delimite su funcionamiento.

Por otra parte, además de sus Decretos de creación, FOSECH cuenta con Lineamientos de Administración y Operación creados por su Comité Técnico, vigentes desde el 13 de enero de 2021, los cuales explican el funcionamiento del Programa.

9. Presupuesto aprobado y modificado para el ciclo fiscal evaluado

Tabla 2. Recursos del Pp evaluado, 2022.

Fuente de recursos	Aprobado (fuente, % del total)	Modificado (% del total)
Recursos fiscales (federales y estatales)	\$ 0.00 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2021, 0.00%)	\$ 37,861,666.67 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2021, 7.43%)
	\$ 421,015,026.00 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2022, 100.00%)	\$ 471,652,527.96 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2022, 92.57%)
Subtotal recursos fiscales	\$421,015,026.00 (100.00%)	\$509,514,194.63 (100.00%)
Otros recursos	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
Subtotal otros recursos	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
Total	\$421,015,026.00	\$509,514,194.63

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2022" (FOSECH, 2023).

Tema II. Pertinencia del Programa

1. ¿Los apoyos para el financiamiento de proyectos que entrega el Pp responden al problema o necesidades que presentan las Organizaciones de la Sociedad Civil y las Instancias Gubernamentales?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

En el cuestionario de satisfacción de los beneficiarios diseñado por la ITE para esta evaluación (pregunta "c. Mencionen, desde su punto de vista, ¿cuáles son los tres principales problemas que enfrentan las organizaciones e instancias en el Estado de Chihuahua?"), se sondeó la opinión de las OSC en cuanto a los principales problemas o necesidades que enfrenta el llamado "Tercer Sector" en la entidad. Se registraron un total de **102** menciones diferentes, las cuales se categorizaron de la siguiente manera:

Tabla 3. Principales problemas detectados por las Organizaciones de la Sociedad Civil en su Sector.

Categoría de las menciones	Número	Porcentaje del total
Recursos financieros limitados	39	38.24%
Fortalecimiento institucional incipiente	15	14.71%
Recursos humanos limitados	12	11.76%
Infraestructura insuficiente	11	10.78%
Problemas en las relaciones gubernamentales y carga regulatoria	11	10.78%
Imagen pública de las OSC	9	8.82%
Otras (Situaciones regionales, funcionamiento del propio sector y colaboración con los usuarios)	5	4.91%
Total	102	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción a beneficiarios.

Como se observa en la tabla, la mayoría de los actores participantes en los grupos de enfoque coinciden en que los tres principales problemas que enfrentan las OSC en el Estado de Chihuahua son: **1)** Recursos financieros limitados; **2)** Fortalecimiento institucional incipiente y **3)** Recursos humanos limitados. Los apoyos para el financiamiento de proyectos que entrega el Pp responden directamente al principal problema detectado por las propias OSC, pero de manera indirecta también contribuye con el resto de las problemáticas identificadas.

En los grupos de enfoque con las OSC llevados a cabo para la realización de esta evaluación se reconoció el aporte que realiza el apoyo del Fideicomiso a la financiación de los programas, proyectos y acciones para la atención de las poblaciones vulnerables del Estado de Chihuahua. Sin embargo, también se mencionó recurrentemente, tanto en el mapeo de procesos como en los grupos focales y en la

encuesta de satisfacción, que la aportación del Fideicomiso va más allá del otorgamiento de recursos económicos para la realización de proyectos. La dinámica operativa para la elaboración y selección de proyectos requiere de las Organizaciones el desarrollo de capacidades institucionales para que resulten elegibles para la obtención de los apoyos.

Esto incluye diferentes rubros de fortalecimiento institucional como lo son: **1)** formalidad institucional (actas constitutivas y estatutos organizativos, cumplimiento con el Servicio de Administración Tributaria, integración de Consejos Directivos, estructura orgánica directiva y administrativa), **2)** buenas prácticas de gestión (contabilidad y administración, transparencia y rendición de cuentas) y **3)** fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos (planeación estratégica y metodología de marco lógico, herramientas de planeación y seguimiento a proyectos, evaluación de resultados, etcétera). Con ello, el proceso para la creación de proyectos y su elegibilidad contribuye definitivamente en la atención de las áreas de oportunidad en el fortalecimiento institucional de las OSC beneficiarias (como el segundo problema principal identificado).

En algunos de los casos del financiamiento, el Fideicomiso es capaz de fortalecer la contratación de personal adicional para la operación de proyectos integrales en los rubros de educación, salud y capital social. Es decir, que se contribuye indirectamente en la atención de la limitación del personal que enfrentan las OSC que se desempeñan en los proyectos integrales. Es de mencionar que esto no ocurre en todos los casos, especialmente en aquellos proyectos orientados a la financiación directa de infraestructura y equipamiento. Sin embargo, también es posible identificar una contribución indirecta del Fideicomiso al problema identificado como el tercero más importante en las menciones de las OSC participantes en los ejercicios de expresión de la percepción que convocó esta Evaluación.

Por tanto, se concluye que los apoyos para el financiamiento de proyectos que entrega el Pp responden directamente al principal problema detectado por las propias OSC, consistente en la limitación de fondos para el sector. De manera indirecta, asimismo, incide en la atención del segundo y el tercer problema más importantes identificados por las OSC: el fortalecimiento institucional y la contratación formal de personal profesional y adecuado para la realización de proyectos integrales. Es decir, el Fideicomiso responde a los principales problemas y necesidades que presentan las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Conforme a lo descrito, se advierte que los apoyos otorgados han coadyuvado en la disminución de la problemática descrita en el Pp para su atención, es decir "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas

de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social", como proponen los TdR para esta primera pregunta.

2. ¿Qué tan pertinente es el apoyo para atender las necesidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

En la pregunta 11 del cuestionario de satisfacción ("¿Qué actividades están pendientes en tu organización para poder atender mejor las problemáticas y/o necesidades que le preocupan?") se inquirió a los participantes sobre aquellas actividades que las OSC e IG identificaban como necesarias para seguir atendiendo a sus necesidades o las de las comunidades a las que atienden. Las respuestas de esta pregunta se emplean para contrastar con las analizadas en la **pregunta 1** de este documento (principales problemas de las OSC en el Estado de Chihuahua) a manera de identificar si las OSC e IG beneficiarias visualizan este mismo orden de prioridades en cuanto a sus acciones y determinar, manera indirecta (mediante un *proxy*) la pertinencia de los apoyos otorgados por el Fideicomiso, como sugiere la pregunta. De esta manera, la ITE aplica un método específico para el enriquecimiento de la respuesta a la pregunta metodológica, aprovechando la oportunidad dispuesta en la realización del cuestionario de satisfacción de las OSC e IG beneficiarias del Fideicomiso.

La respuesta abierta a la pregunta 11 el cuestionario permitió a las OSC e IG, en consecuencia, identificar "actividades pendientes" en las OSC en la atención de sus beneficiarios. Se obtuvieron **106** menciones y se agruparon en las categorías que describe la siguiente tabla:

Tabla 4. Acciones pendientes para atender de mejor manera las necesidades y problemáticas que preocupan a las OSC en su ámbito de acción (Pregunta 11 del cuestionario).

Categoría de las menciones	Número	Porcentaje del total
Análisis y atención de otras vertientes de la problemática	37	34.91%
Fortalecimiento de la infraestructura	34	32.08%
Fortalecer las características de los recursos humanos	17	16.04%
Procuración de fondos	8	7.55%
Extensión de la cobertura	6	5.66%
Incidencia en políticas públicas	2	1.88%
Fortalecimiento institucional	2	1.88%
Total	102	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción a beneficiarios.

Conforme a la información organizada, se observa que las acciones prioritarias para las OSC e IG que participaron en el ejercicio se agrupan en tres categorías principales **1)** el análisis y atención de otras vertientes de la problemática (por ejemplo, estudios y diagnósticos sobre la situación actual del problema, análisis de nuevas estrategias, entre otros), **2)** acciones para el fortalecimiento de la infraestructura (construcciones, vehículos y equipamiento, conforme a la demanda de los servicios) y **3)** el fortalecimiento de las características de los recursos humanos (principalmente, capacitación y robustecimiento de los equipos de atención).

De manera destacada, se detectó un interés para avanzar en las actividades investigativas sobre las acciones emprendidas para la transformación de la situación problemática que se atiende y, decididamente, en torno a la medición de los efectos de las intervenciones y la sistematización de resultados. Esto resulta un **área de oportunidad** de gran interés para el Fideicomiso, pues se está ante la posibilidad de contribuir mediante sus recursos en acciones de fortalecimiento al capital social en el Estado de Chihuahua mediante acciones de investigación sobre los propios proyectos financiados que contribuyan a documentar los efectos de las intervenciones y el cambio en las situaciones problemáticas que se atienden. En este sentido, se propone una:

- ➔ **Recomendación.** Implementar mecanismos para el monitoreo de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.

En cuanto al objetivo principal de esta pregunta metodológica, empleando la apreciación indirecta de las "acciones pendientes" para las OSC e IG apoyadas, se observa que los principales problemas del sector (recursos financieros limitados, fortalecimiento institucional incipiente y recursos humanos limitados) no coinciden con los principales rubros de interés de las OSC e IG apoyadas por desarrollar hacia el futuro (análisis y atención de otras vertientes de la problemática, fortalecimiento de la infraestructura y fortalecimiento de las características de los recursos humanos). Es decir, se puede afirmar que los apoyos otorgados por el Fideicomiso son pertinentes para la atención de las necesidades de las OSC e IG, en el sentido de que ahora manifiestan nuevas necesidades dirigidas al fortalecimiento de sus proyectos y acciones, no así a la recaudación de fondos y al fortalecimiento institucional (aspectos que se han atendido gracias a la intervención del apoyo del empresariado).

Los resultados así obtenidos son congruentes con lo manifestado por las y los participantes en los grupos de enfoque, en el sentido de que los recursos suministrados por el Fideicomiso aligeran la carga de las OSC e IG beneficiarias directas en el sentido de tener que procurar fondos como actividad primaria y, en palabras de uno de ellos

"poder dedicarnos de manera principal a la atención de nuestros beneficiarios". Tomando en cuenta las capacidades limitadas de las Organizaciones en la entidad, esto es bastante relevante ya que les permite focalizar sus recursos en la atención de las personas en situaciones de vulnerabilidad destinatarias de estas acciones. En este sentido es posible establecer, conforme a los TdR, que los apoyos otorgados por el Fideicomiso resultan pertinentes para la atención de las necesidades de los beneficiarios indirectos del Programa.

En conclusión, los apoyos otorgados por el Fideicomiso resultan muy pertinentes respecto de las necesidades de las OSC e IG que los reciben, pues les permiten dedicarse de manera prioritaria a sus acciones sustantivas en el desarrollo de proyectos para la atención de las comunidades en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua, desplazando otras actividades como la procuración de fondos, que debe realizarse de manera menos intensiva al contar con financiamiento suficiente para el emprendimiento de proyectos. En el mismo sentido, la pertinencia de los apoyos se advierte en la aparición de nuevas necesidades organizacionales para mejorar la atención de las situaciones problemáticas identificadas que incluyen, sobre todo, acciones para el fortalecimiento de la infraestructura y el fortalecimiento de las características de los recursos humanos, pero también proyectos para ampliar la cobertura y, decididamente, el análisis y atención de otras vertientes de la problemática, desarrollando sus estrategias de acción e intervención. En este sentido, existe la oportunidad de contribuir, mediante los recursos del Fondo, en el fortalecimiento de los estudios, diagnósticos y mediciones de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas que se atienden, como una medida para fortalecer la pertinencia de los apoyos.

3. ¿Cuál es la pertinencia y eficacia de los procesos de difusión del Comité Técnico del Fideicomiso?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

Del análisis normativo de los *Lineamientos de Administración y Operación* de FOSECH no se desprende la existencia de un proceso de difusión documentado para las acciones del Fideicomiso, mucho menos alguna acción propia a cargo de su Comité Técnico. Es decir, no existe una previsión normativa sobre los procesos de difusión del Fideicomiso, lo cual se observa como un aspecto relevante a ser considerado por su Comité Técnico. Más adelante en esta pregunta, se emite la **Recomendación** correspondiente, en consideración del resto de los elementos analíticos que se presentan.

Para el análisis de esta pregunta y las siguientes de este Tema del esquema metodológico (**preguntas 3 a la 9**) la ITE diseñó un esquema operativo secuencial que atiende a los "procesos" identificados metodológicamente, de forma sucesiva, que se aprecia en la siguiente figura:

Figura 1. Esquema del proceso operativo del Fideicomiso



Fuente: Elaboración propia con base en el Esquema Metodológico planteado por los TdR para la Evaluación

Dicho esquema sirvió para indagar, mediante trabajo de campo con el personal de apoyo del Ente Privado (FECHAC), la correspondencia entre estos procesos supuestos (estándar en la operación de esquemas de apoyos directos) y la operación del Fideicomiso en la práctica, mediante la técnica del mapeo de procesos, de manera colectiva e individualizada (una vez identificadas las áreas responsables de cada segmento).

Asimismo, el esquema operativo se retomó para el diseño de las preguntas de la encuesta de satisfacción a los beneficiarios y como guía para la moderación de los grupos de enfoque con las OSC beneficiarias, de manera que hubiera correspondencia entre las tres fuentes de información del trabajo de campo con el planteamiento analítico del esquema metodológico. Como resultado de los grupos de enfoque, cada sesión produjo un mapa de procesos a partir de su experiencia, que permitió corroborar si existían diferencias significativas a partir de la operación regional de los proyectos o sus características particulares.

En este sentido, al desarrollar el mapeo de procesos con el personal de apoyo en la operación del Fideicomiso, se manifestó que no existen convocatorias con plazos y condiciones definidas que se publiquen con cierta regularidad. Es decir, no se practican formal y rutinariamente "procesos de difusión del Comité Técnico del Fideicomiso" como lo sugiere la pregunta, que se encuentren documentados, sistematizados y que sean de conocimiento general de los operadores. Este aspecto se incorporará a la **Recomendación** correspondiente, más adelante, por su relevancia.

Lo anterior, sin embargo, no significa la ausencia de herramientas para la difusión del Fideicomiso. Como se identificó en los grupos de enfoque, el principal medio de difusión para el acceso a los recursos del Fideicomiso es el portal electrónico de FECHAC, que contiene la sección "Para tu proyecto" (<https://fechac.org.mx/tu-proyecto>) en donde se puede recuperar información sobre el proceso de vinculación que se realiza con los entes públicos y organizaciones de la sociedad civil (OSC) que desean acceder a los apoyos del empresariado chihuahuense.

En todos los casos, al reconstruir la secuencia operativa para la obtención de los recursos, las OSC fueron exitosas en identificar la consulta de este portal electrónico como uno de los primeros pasos para obtener información acerca del Fideicomiso, destacadamente, sobre los criterios de elegibilidad del proyecto en términos de tipos de acciones financiadas (salud, educación y capital social). Las organizaciones participantes en los grupos de enfoque fueron enfáticas en señalar que la información del portal es un elemento crítico para valorar si el proyecto que se pretende presentar será o no tomado en cuenta para iniciar el proceso de vinculación, es decir, como un primer "filtro" de selección, según la adecuación de éste a los temas financiados por el Fideicomiso.

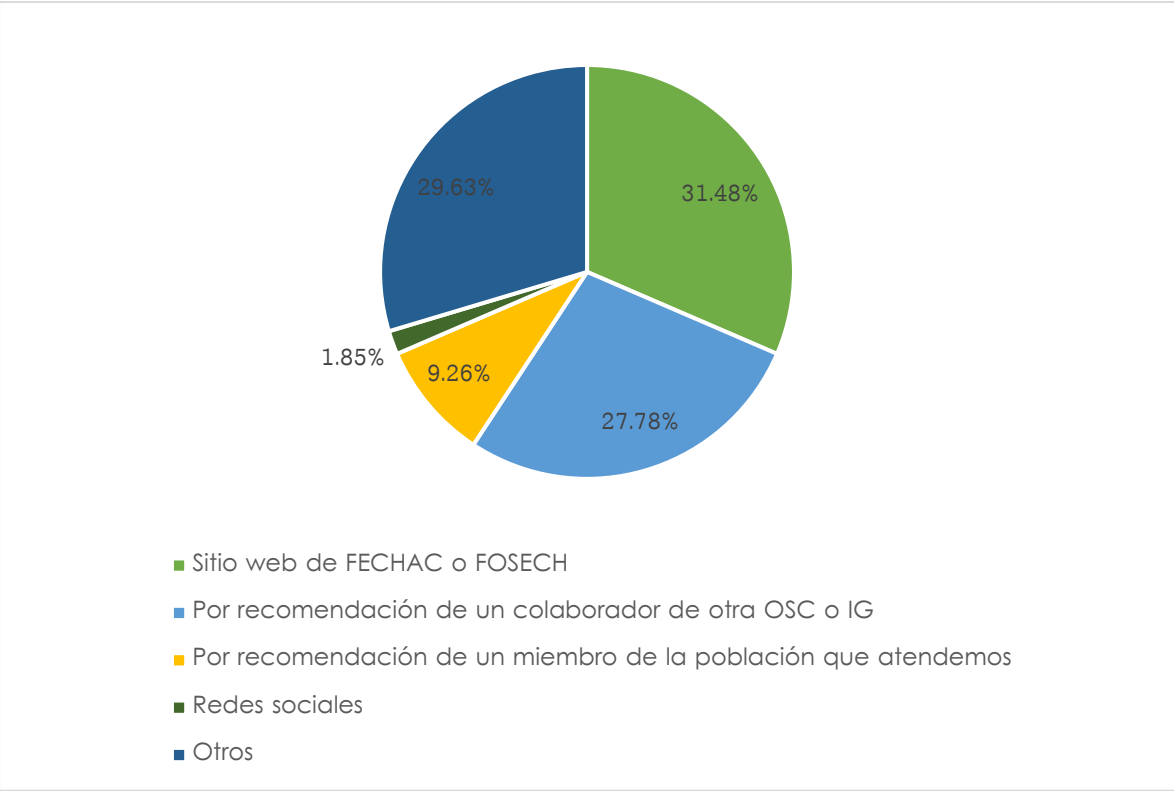
Ahora bien, como resultado de los grupos focales, se identificó también la existencia de un segundo mecanismo de difusión, identificado informalmente como "convocatorias" o "invitaciones". Éste consiste en el envío de *recordatorios* por parte de los ejecutivos de proyectos de una vertiente de apoyo específico (por ejemplo, educación) sobre el tiempo oportuno para la gestión de nuevos proyectos que ya han

sido beneficiarios anteriormente del Fondo. Esto acontece cuando se ha ejecutado un proyecto y se ha detectado, por ejemplo, la posibilidad de seguirlo financiando en una nueva fase o etapa, así como en una nueva ronda de implementación (por ejemplo, un nuevo ciclo escolar, para proyectos educativos). Se considera esto como una **mejor práctica** para favorecer la oportunidad de que las organizaciones accedan de manera recurrente a los apoyos del Fideicomiso cuando se ha valorado favorablemente su desempeño. Por tanto, se espera que ésta pueda ser formalizada y estandarizada mediante criterios normativos, conforme a la **Recomendación** que se emite para esta pregunta, más adelante.

Atendiendo a lo establecido por los TdR, con base en la información recabada, se determina que los mecanismos de difusión que realiza el Fideicomiso (particularmente su convocatoria permanente) son pertinentes para las OSC e IG a las que se atiende. Esto, en consideración de que en los grupos de enfoque se constató que existe una práctica de réplica "de boca en boca" de este y otros aspectos operativos del Fideicomiso entre OSC. Es decir, la convocatoria permanente mediante la página electrónica coincide con los métodos de búsqueda de financiamiento propios del sector, donde las organizaciones suelen buscar información en Internet, así como entre sus redes y aliadas, ampliando con ellos el alcance de los apoyos otorgados, en lo sucesivo. En este sentido, contar con un portal electrónico con la información básica sobre la postulación de proyectos es adecuado a las necesidades del área de enfoque objetivo.

Sirven de información complementaria a este análisis los resultados de la pregunta 16 del cuestionario de satisfacción ("¿Cómo se enteró del apoyo económico que brinda el empresariado chihuahuense para proyectos sociales de OSC o IG a través de FECHAC?"), que se expresan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. "¿Cómo se enteró del apoyo económico que brinda el empresariado chihuahuense para proyectos sociales de OSC o IG?", Pregunta 16 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, la gráfica respalda la afirmación sobre lo constatado en los grupos de enfoque en cuanto a las prácticas de obtención de información sobre fuentes de financiamiento entre las OSC, destacadamente: **1)** la consulta de portales electrónicos (en este caso el de FECHAC/FOSECH); **2)** las recomendaciones (de un colaborador, de otra OSC u otra IG) y **3)** las recomendaciones de la propia población beneficiaria. Debe indicarse que en el 29.63% de "Otras" respuestas (no clasificadas a priori en el instrumento) se registró un 9.26% de personas que refirieron la recomendación de miembros del Consejo Directivo de las OSC, o bien, de Consejeros Locales del operador del Fideicomiso. Es decir, hasta un **46.30%** de los primeros acercamientos al financiamiento ocurren por medio de una recomendación a la OSC o IG, conforme a lo reportado en los grupos de enfoque.

Ahora bien, poder realizar una valoración más integral en términos de difusión, y teniendo en cuenta que el enfoque metodológico adoptado en esta Evaluación comprende a las organizaciones beneficiarias de los apoyos, habría que ampliar el espectro a aquellas que no han accedido a los recursos del Fideicomiso. En este sentido, se identifica una cuestión pendiente para determinar, de plano, la accesibilidad de estos mecanismos, como lo sugieren los TdR. Sin embargo, se cuenta

con algunos elementos para atender preliminarmente a esta cuestión, en cuanto a la distribución de los proyectos por región, por ejemplo. La siguiente tabla ilustra esta cuestión:

Tabla 5. Distribución de proyectos apoyados por región (2022).

Región	Número	Porcentaje del total
Camargo	10	2.85%
Chihuahua	93	26.50%
Cuauhtémoc	21	5.98%
Delicias	22	6.27%
Jiménez	11	3.13%
Juárez	103	29.34%
Nuevo Casas Grandes	12	3.42%
Ojinaga	4	1.14%
Parral	20	5.70%
Zona Serrana	28	7.98%
Estatál	27	7.69%
Total	352	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Proyectos aprobados por región, 2022", proporcionado por FOSECH.

Como se advierte, los proyectos localizados específicamente en las regiones de Chihuahua y Ciudad Juárez representan el mayor volumen de iniciativas apoyadas. Ahora bien, estas regiones, coinciden en contener a las ciudades de mayor población del Estado que, a su vez, presentarían una incidencia significativa de personas en situación de vulnerabilidad. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en Chihuahua habitaban 3,741,869 personas, de las cuales 963,674 vivían en el municipio de Chihuahua (concentrando el 25.1% de la población estatal) y 1,512,450 en el municipio de Juárez (que representa el 40.4% de la población estatal). Es decir, ambos municipios concentraban, en 2020, el 65.5% de la población estatal. En consecuencia, para realizar el ejercicio de grupos de enfoque realizado por la ITE consideró prioritario organizar a los participantes por región, con la finalidad de detectar características operativas diferenciadas. Estos ejercicios de percepción se complementaron con entrevistas al personal de apoyo regional como parte del mapeo de procesos y con la visita en campo de proyectos en las regiones de Cuauhtémoc, Delicias, Camargo, Ojinaga, Chihuahua y Juárez.

Ahora bien, en términos de desarrollo humano, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Chihuahua es el municipio con mayor desarrollo humano en el Estado, con un Índice de Desarrollo Humano de 0.806 (201) en una escala de 0.000 a 1.000, mientras que en Batopilas este Índice equivale a 0.387 con una "brecha de desarrollo entre ambos municipios de 52%". En esto coincide el PNUD con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social, al mencionar que la

vulnerabilidad debido a carencias afecta de manera focalizada a regiones como la Sierra Tarahumara, a pesar de que los valores poblacionales son inferiores en esas regiones.

En los grupos de enfoque se abordó de manera hipotética esta cuestión por parte de los participantes de regiones con un mayor número de proyectos (por ejemplo, "en la Zona Serrana existe menor difusión del Fideicomiso" o "es más difícil trabajar en la Sierra"). Sin embargo, el grupo focal dirigido a los participantes de dichas regiones no enfatizó tener dificultades específicas para el acceso a los apoyos por parte del Fideicomiso. No obstante, algunas organizaciones con alcance Estatal sí mencionaron sus dificultades para identificar poblaciones vulnerables con algunas condiciones específicas (condiciones de salud o enfermedades, por ejemplo) y, sobre todo, organizaciones aliadas en la Zona Serrana para extender el alcance de sus proyectos.

Esta información se corroboró en las entrevistas a personal de apoyo de las regiones cercanas a la Zona Serrana (por ejemplo, Cuauhtémoc) en donde se indicó que la principal dificultad para vincular proyectos en dicha Zona tiene que ver con la falta de organizaciones propias de la región. En este sentido, más bien, las organizaciones de otras zonas desarrollan proyectos en la Zona Serrana o, incluso, atienden poblaciones serranas en localidades cercanas (nuevamente, en Cuauhtémoc o Nuevo Casas Grandes, por ejemplo). Los fenómenos de migración de personas indígenas (originalmente de la Zona Serrana) por razones de trabajo (por ejemplo, los jornales agrícolas) generan que se atienda a estas poblaciones vulnerables en regiones más alejadas geográficamente como en Ojinaga (donde se visitó una clínica que atiende, prioritariamente población menonita y rarámuri en un enclave dedicado a actividades agropecuarias cercano a la cabecera municipal).

En suma, la cuestión de la distribución de proyectos es compleja pero obedece a factores cruciales como lo son: **1)** la existencia y ubicación de los posibles beneficiarios (OSC), **2)** el volumen de atención posible, dada la distribución poblacional (menor en zonas menos accesibles y a su vez más vulnerables, como la Zona Serrana) y **3)** la propia ubicación real de las poblaciones vulnerables, por ejemplo, de los jornaleros indígenas y sus familias, quienes migran por razones de trabajo, por ejemplo. Conforme al alcance del estudio y su metodología, empero, *no se identificaron diferencias significativas en la operación regional de los instrumentos de difusión.*

Por último, es indispensable señalar que el Fideicomiso no ha sido ajeno a la necesidad de vincular más proyectos, incluso en las regiones donde esto puede resultar más complicado, como en la mencionada Zona Serrana. En este sentido, se ha fortalecido el equipo apoyo al Fideicomiso incorporando personas de origen indígena y bilingüe, que ofrezcan una visión adecuada de las situaciones socioeconómicas de la región y

que puedan, con ello, impulsar la vinculación de más proyectos. Esto también se consigna como una **mejor práctica** en la operación del Fideicomiso.

El Fideicomiso cuenta con dos mecanismos principales de difusión para el acceso de las OSC e IG a sus recursos: **1)** la convocatoria permanente, difundida por el portal electrónico y **2)** los recordatorios para la participación recurrente en algunas vertientes (proyectos educativos, sobre todo). Estos mecanismos carecen de un marco regulatorio que los establezca de manera estandarizada y rutinaria para todos los operadores del Pp. Sin embargo, resultan pertinentes en términos generales de acuerdo con las prácticas de búsqueda de información de las OSC en materia de fuentes de financiamiento, basadas en investigación de fuentes electrónicas y las recomendaciones personales. En este sentido, se ha mostrado que estos mecanismos son eficaces como un medio de difusión de las características de los proyectos elegibles para su consideración por parte del Comité Técnico del Fideicomiso.

La cuestión sobre la accesibilidad, especialmente en términos de OSC e IG que no han recibido recursos del Fideicomiso es compleja, pues además de las cuestiones poblacionales y de ubicación de las comunidades en situación de la vulnerabilidad, dependen ampliamente de la existencia de OSC en la región o con proyectos en los sitios donde deben desarrollarse. En este sentido, el Fideicomiso ha fortalecido sus mecanismos de vinculación en la Zona Serrana con operadores de origen indígena y bilingües, a manera de favorecer su acercamiento con las organizaciones y personas en situación de vulnerabilidad en una región históricamente caracterizada por sus condiciones de carencias.

- ➔ **Recomendación.** Dotar de un marco normativo estandarizado para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando dos vertientes: **1)** la convocatoria permanente a todo tipo de proyectos financiables en cualquier modalidad (salud, educación y capital social, para infraestructura, equipamiento y proyectos integrales) y **2)** las convocatorias específicas para proyectos recurrentes ligadas al desarrollo de metodologías específicas en materia de salud, educación o capital social, a efecto de consolidar la accesibilidad de este proceso.

4. ¿Cuál es la pertinencia y eficacia de los procesos de selección de proyectos del Comité Técnico del Fideicomiso?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

El Comité Técnico del Fideicomiso realiza, en términos del Capítulo Noveno de los *Lineamientos de Administración y Operación* de FOSECH la autorización final de las solicitudes que realizan los entes públicos y las OSC respecto de los recursos del Fondo, a partir de un Dictamen Técnico que elabora la Secretaría Técnica de FOSECH sobre las solicitudes de apoyo. Dicho Dictamen Técnico va precedido de la integración de los expedientes de la solicitud de apoyo, una vez que se verifica que la solicitud cumple con los requisitos que los Lineamientos determinan en el artículo 17 **(a)** proyectos, programas, acciones y planea que se realicen en el estado de Chihuahua; **(b)** en el caso de OSC, que estén legalmente constituidas y que su objeto social esté alineado a los fines para los que está creado el Fideicomiso y **(c)** que se documente la solicitud de apoyo con información básica sobre el solicitante y el proyecto: objetivos, actividades, presupuesto y vigencia de los apoyos así como su alineación de impacto).

En la práctica, de acuerdo con el ejercicio de mapeo de procesos con los operadores de FOSECH, la determinación del Comité Técnico representa la fase final de denominado **proceso de vinculación** de proyectos que se realiza, sobre todo, a nivel local mediante el personal de apoyo de FOSECH para la vinculación de proyectos en sus regiones de atención o a nivel estatal, como se desprendió (en primer término) de las entrevistas semiestructuradas con el personal de apoyo del Fondo para el mapeo de procesos. En este sentido, debe considerarse que la solicitud de proyectos que se hace de conocimiento de la Secretaría Técnica de FOSECH para consideración del Comité Técnico, ha desarrollado previamente un proceso intensivo de intercambios de información y ajustes tanto en el ámbito regional pero también en el nivel estatal. Es decir, la autorización final de los proyectos que realiza el Comité Técnico como mecanismo de selección cuenta con un sólido respaldo en el proceso de vinculación que permite que la mayoría de los proyectos presentados cumplan con las características mínimas para integrar un expediente y sean puestos a consideración del Comité Técnico.

Lo advertido en el mapeo de procesos con los operadores del Fideicomiso vino a ser confirmado en la experiencia de las OSC beneficiarias, mediante los grupos focales. A lo largo de las tres dinámicas de interacción, las Organizaciones corroboraron con los moderadores las características del proceso de vinculación, con resultados muy semejantes en todos los casos. Quizás la principal diferencia se notó en algunas regiones (como Camargo/Delicias/Jiménez y Parral) en donde los participantes en los grupos de

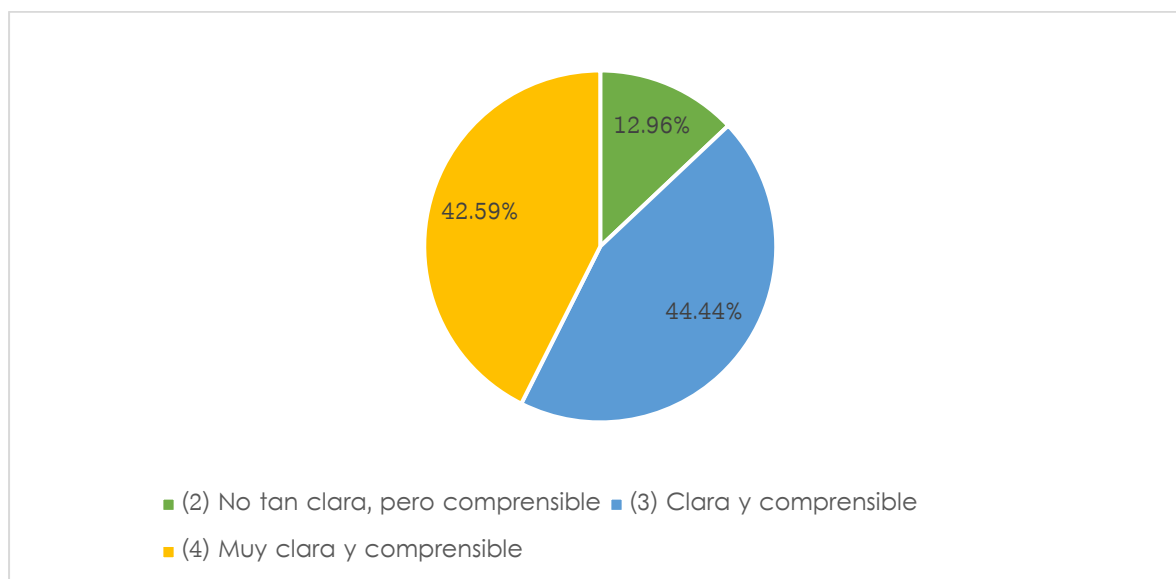
enfoque fueron menos precisos en identificar la participación del Comité Técnico de FOSECH como el ente colectivo que toma la decisión final del proceso.

En general, en los grupos de enfoque, se identificaron por los participantes los "Consejos locales" (tanto un Comité de Proyectos Regional como el Consejo Local en pleno) y los "Consejos Estatales" (el Comité de Proyectos y el Consejo Directivo de FECHAC con una menor identificación del Comité Técnico del Fideicomiso). Este resultado no es tan relevante para la ITE, en el entendido de que las Organizaciones no interactúan directamente con el Comité Técnico, mientras que sí lo hacen directamente en presentaciones y sesiones de retroalimentación de sus proyectos en los otros Comités. En cambio, mediante el trabajo de campo, se corroboró que el proceso de vinculación consiste en el intercambio intensivo de información en diferentes grupos y ámbitos de decisión que, desde la perspectiva de las Organizaciones robustece los proyectos sucesivamente.

Es de destacar, sin embargo, que el inicio del proceso de vinculación, desde la óptica de las OSC beneficiarias, no consiste simplemente en el intercambio documental con los ejecutivos de proyecto "como sucede en otras convocatorias" para la obtención de otros financiamientos. Fueron reiteradas las menciones acerca de que el trabajo del personal de apoyo del Fideicomiso consiste en un verdadero "acompañamiento" a las Organizaciones que les permite atender y resolver sus dudas en cuanto características específicas de la planeación que se requiere en todos los casos, específicamente en cuanto a la aplicación técnica de sus metodologías a los proyectos. En este sentido, el proceso de vinculación, desde su fase inicial, contribuye indirectamente en el fortalecimiento de las capacidades de planeación y gestión de proyectos de las Organizaciones, como un efecto indirecto de su participación en la convocatoria del Fideicomiso.

La opinión favorable sobre el proceso de selección de proyectos que culmina con la decisión del Comité Técnico del Fideicomiso también está respaldada en la encuesta de satisfacción de los beneficiarios, en las preguntas 17 a la 21 del instrumento ("17. La información para solicitar el apoyo económico para su proyecto le pareció:", "18. Los requisitos para solicitar el apoyo económico le parecieron:", "19. El tiempo establecido para presentar su solicitud de apoyo le pareció:" "20. Los medios establecidos para presentar su solicitud de apoyo le parecieron:" y "21. En general, ¿cómo valora el proceso para presentar la solicitud del apoyo?"), cuyos resultados se reproducen a continuación:

Gráfica 2. "La información para solicitar el apoyo económico para su proyecto le pareció:", Pregunta 17 del cuestionario de satisfacción.



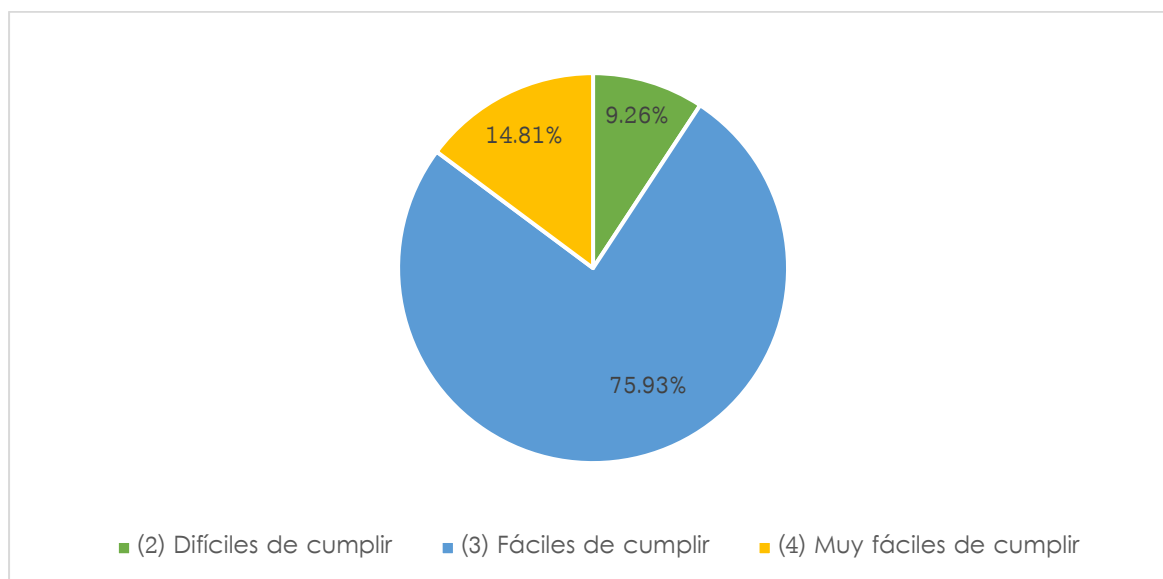
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa en esta primera gráfica, el **87.03%** de los encuestados tienen una opinión favorable acerca de la información recibida a lo largo del proceso de vinculación para la elaboración del proyecto. Un **12.96%** de las Organizaciones encuentran la información "No tan clara, pero comprensible". Este refleja una situación expresada a lo largo de los grupos de enfoque, respecto de los significados de los términos y conceptos requeridos en los formatos de solicitud (F15 y F16) por parte de los operadores del Fideicomiso. Debido a que no existe una referencia precisa terminológica que aplique por igual a todos los operadores, las Organizaciones detectaron casos puntuales en que algunos conceptos "cambian de significado de un año al siguiente" o incluso de una solicitud a la otra "de acuerdo con el ejecutivo de proyecto con el que se trabaje" o, de acuerdo con el tema principal del proyecto (salud, educación o capital social). En este sentido, la ITE detecta la necesidad de fortalecer la aplicación exacta de la terminología a lo largo del proceso de vinculación y prevé que estos conceptos se puedan estandarizar y difundir mediante guías, de acuerdo con la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Emitir Guías de llenado para los formatos de solicitud, que sean difundidos y socializados para buscar su estandarización entre todos los operadores del proceso de vinculación de proyectos, así como para los solicitantes de apoyos económicos al Fideicomiso.

Presentado este resultado, se continúa con el examen de los resultados de la encuesta de satisfacción respecto del proceso de vinculación:

Gráfica 3. "Los requisitos para solicitar el apoyo económico le parecieron:", Pregunta 18 del cuestionario de satisfacción.

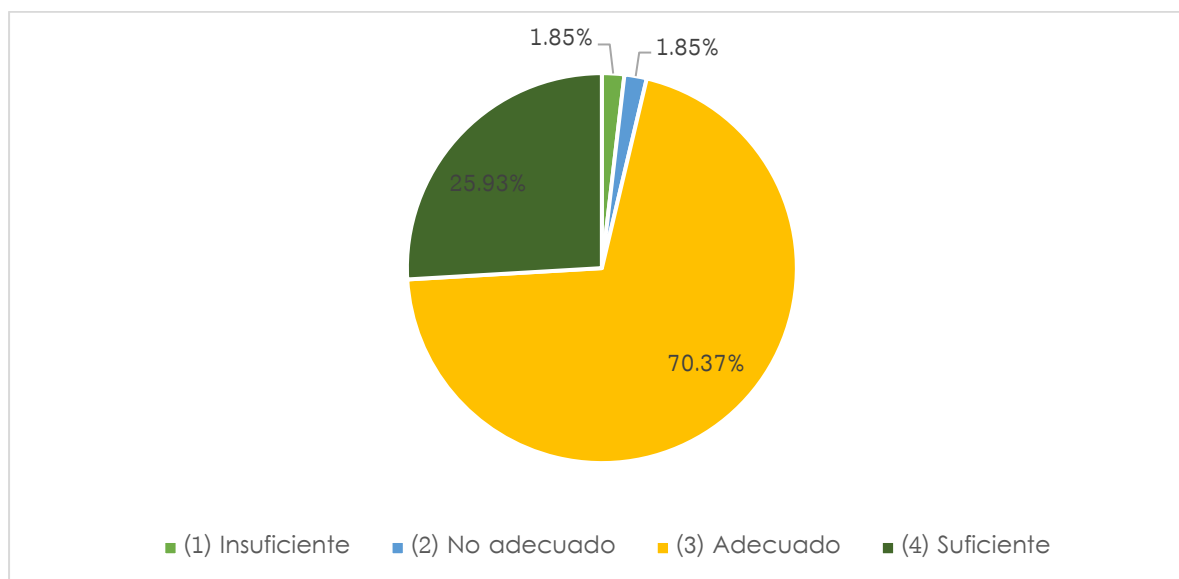


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Nuevamente, en términos de requisitos, la opinión positiva es mayoritaria (**90.74%**), sin embargo es interesante que aquí se reflejan nuevamente las opiniones mencionadas en los grupos de enfoque sobre la dificultad para obtener algunos requisitos oficiales (por ejemplo, los relacionados con la regulación de las OSC, como los estatutos, poderes notariales y registros, como el de donataria autorizada) pero también para concretar características de los proyectos (expresión adecuada de la Teoría de Cambio, objetivos e indicadores de seguimiento a su desarrollo). Estas dificultades también se mencionaron como los principales retos en el proceso de vinculación de proyectos por parte de los operadores regionales, sin que se detectara que resultaran en obstáculos que impidieran, hacia adelante, la exitosa conclusión del proceso.

Una de las principales inquietudes de los operadores del Fideicomiso, tanto en las oficinas centrales de Chihuahua como en los Consejos Regionales, por otra parte, era el tiempo del proceso de vinculación. Algunas opiniones centraban su preocupación en la necesidad que tienen las Organizaciones de obtener recursos de manera casi inmediata para atender situaciones existentes y de difícil postergación. Otras opiniones circularon en cuanto a si el período estándar del proceso de vinculación (3 meses) era demasiado extendido para los participantes. Por ello, son relevantes los resultados de la pregunta 19 del cuestionario de satisfacción:

Gráfica 4. "El tiempo establecido para presentar su solicitud de apoyo le pareció:", Pregunta 19 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Dada la inquietud de los operadores del Fideicomiso, resulta interesante que, nuevamente la opinión positiva es mayoritaria (**96.30%**) con solo algunas respuestas aisladas que identifican el tiempo del proceso como "no adecuado" o incluso "insuficiente". En los grupos de enfoque las organizaciones matizaron estos resultados, expresando que si bien el proceso de vinculación es arduo, "merece la pena el esfuerzo". Así mismo, se expresó que el tiempo es "razonable" en la medida en que deben realizarse varios intercambios de información a lo largo del proceso que tienen como propósito (como ya se mencionó) fortalecer los contenidos del proyecto, en beneficio de su ejecución.

De manera puntual se mencionaron, sin embargo (en los grupos de enfoque), situaciones en las que las Organizaciones detectan solicitudes urgentes de atención por parte de los operadores del Fondo para retroalimentar la información de los proyectos, durante el proceso de vinculación, lo cual puede demandar un esfuerzo significativo de parte del personal de las Organizaciones (sobre todo las que no cuentan con tanto personal) en situaciones apreciadas como "estresantes".

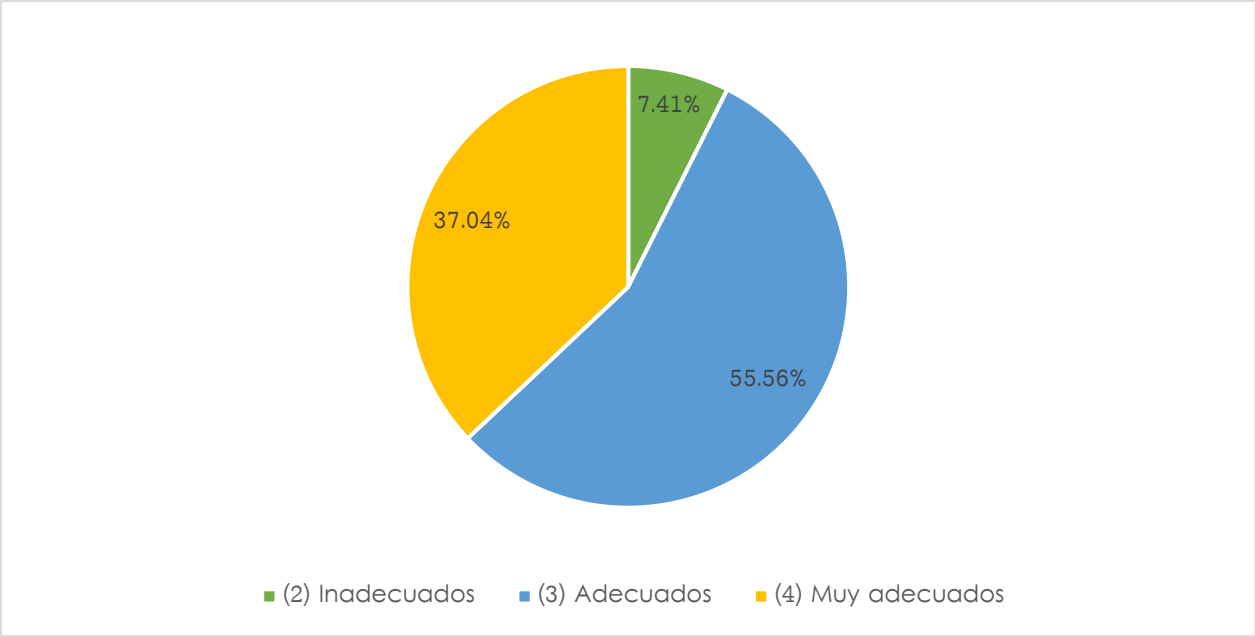
Se mencionó, asimismo, la dificultad técnica y en tiempos, de encontrar suficientes cotizaciones para un mismo bien, de distintos proveedores. En esto, las Organizaciones coincidieron con los operadores en los Consejos Regionales en que la proveeduría en algunas zonas y, en general, en el Estado de Chihuahua, muchas veces no ofrece suficientes opciones para apegarse a la práctica estandarizada de "tres cotizaciones" para un mismo bien. Además, mencionaron la problemática que se enfrenta cuando se piden cotizaciones de manera recurrente y no se adquieren los bienes, a lo que los proveedores luego rehúsan facilitar nuevamente las cotizaciones formales. Si bien esto no se mencionó como una situación persistente que generara problemas insalvables o

“cuellos de botella” en el proceso de vinculación, sí se consigna pues es probable que se pueda ofrecer soporte adicional a las Organizaciones en casos específicos, para obtener el apoyo de proveedores en otras zonas o regiones, a nivel nacional o incluso internacionales, de acuerdo con la experiencia de los operadores del Fondo. Por ello, se formula la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Analizar conceptos específicos de proveeduría (como equipos y servicios especializados) que son empleados recurrentemente por las Organizaciones beneficiarias para ofrecer Directorios o Guías de Compra en las que los solicitantes puedan identificar opciones para realizar cotizaciones y presupuestos con mayor facilidad.

Otra inquietud manifiesta por los operadores del Fideicomiso se refirió a los instrumentos que se ponen al alcance de las Organizaciones para integrar la solicitud, como los formatos y sus requisitos. En este sentido, la respuesta a pregunta 20 del cuestionario de satisfacción es relevante:

Gráfica 5. “Los medios establecidos para presentar su solicitud de apoyo le parecieron:”, Pregunta 20 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

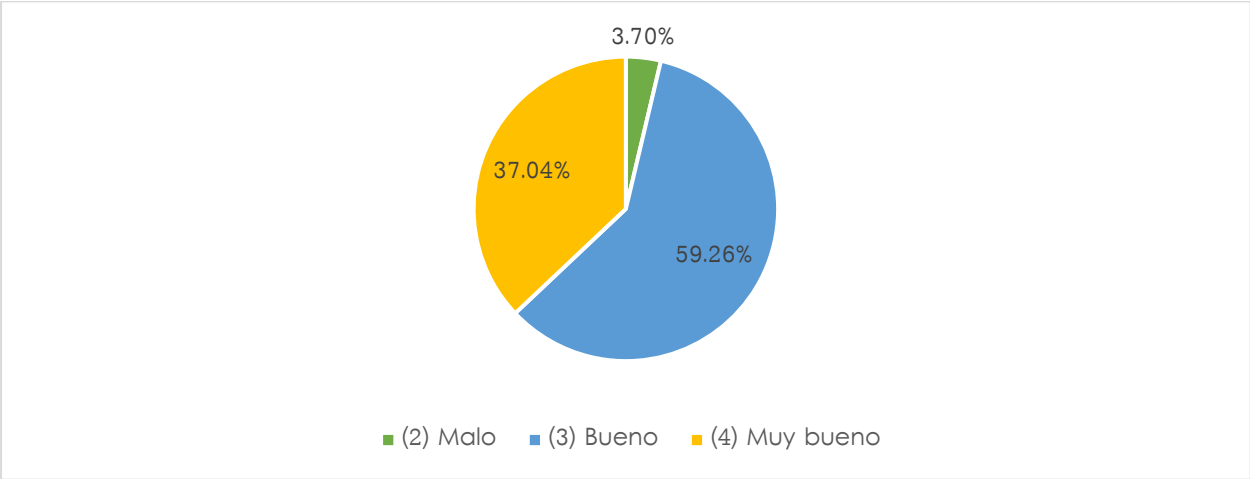
Para este reactivo también se tuvo una respuesta positiva mayoritaria (**92.60%**), que coincide con las expresiones recuperadas en los grupos de enfoque. En el sentido de fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos que acontece como resultado del proceso de vinculación, algunos participantes en los ejercicios dijeron considerar a los “formatos F15 y F16 como amigos”, pues les permiten tener claridad

sobre el planteamiento del proyecto, de manera sucesiva y luego una base clara para su ejecución. De manera excepcional, algunos participantes identificaron el proceso como confuso, repetitivo o complicado, pues existe una solicitud inicial (formato F15) que luego se transforma a un formato electrónico (formato F16) aunque no tienen los mismos conceptos o extensión.

En este sentido, como un aspecto tendiente a la **mejora continua** en el proceso de gestión del Fideicomiso, se debe mencionar que está en curso un proyecto dirigido a la documentación total del proceso de vinculación y seguimiento de proyectos mediante un sistema informático que simplifique los procesos de captura de información en diferentes formatos electrónicos que luego deben ser cotejados y vaciados en otros formatos o sistemas de seguimiento, de acuerdo con información del personal de apoyo del Fideicomiso. Esto simplificaría el proceso de vinculación e integración de expedientes, desde el comienzo de la solicitud hasta su decisión por parte del Comité Técnico. En consecuencia, la ITE considera atendida la inquietud de las Organizaciones en este tema.

Conforme a lo anterior, los resultados de la pregunta 21 del cuestionario son consistentes con lo que se ha analizado dentro de esta respuesta:

Gráfica 6. "En general, ¿cómo valora el proceso para presentar la solicitud del apoyo?", Pregunta 21 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Se observa aquí una opinión favorable mayoritaria (**96.30%**) acerca del proceso de vinculación para la solicitud de apoyos entre las Organizaciones participantes, lo cual es conforme con lo recuperado en los grupos de enfoque realizados.

Por último se menciona que, para la mejor atención del proceso de vinculación, recientemente se han reestructurado las áreas operativas encargadas de la gestión de proyectos. Esta reestructura pretende separar las etapas de gestión de FOSECH para darles atención especializada; en este caso, para los procedimientos del proceso

relacionados con la vinculación. En consecuencia, el personal que se dedica a la vinculación tiene ahora un papel más preponderante en la preparación de los proyectos, mientras que las actividades de seguimiento y comprobación del uso de los recursos corresponden asimismo a personal especializado en la oficina estatal.

Conforme a lo presentado, se concluye que el proceso para la selección de proyectos (proceso de vinculación) que culmina en la determinación del Comité Técnico del Fideicomiso sobre la aprobación éstos, se valora pertinente para las necesidades de los solicitantes y eficaz respecto de su objetivo (que el Fideicomiso financie proyectos de acuerdo con su mandato). No se encontraron diferencias regionales significativas en este proceso, tanto en la operación como en la percepción de los usuarios (tanto en la encuesta de satisfacción como en los grupos focales).

La vinculación se realiza mediante un proceso intensivo de intercambios que inicia en los Consejos Locales o con las oficinas Estatales especializadas y que continúa en comités estatales, para la integración de los expedientes que valorará, finalmente el Comité Técnico del Fideicomiso. Para ello, las Organizaciones e IG cuentan con el acompañamiento de los ejecutivos de proyecto, quienes se aseguran de que las solicitudes estén integradas de manera correcta y son el enlace con el resto de los mecanismos de validación y deliberación.

Existe una percepción favorable mayoritaria respecto de las características de este proceso (información, medios de presentación, tiempo de realización y valoración general), de acuerdo con la encuesta de satisfacción y los grupos focales realizados. Esto, a pesar de las inquietudes manifestadas por algunos miembros del personal de apoyo del Fideicomiso en el sentido de que el proceso puede ser costoso y desgastante para las OSC e IG. Los participantes valoran, sin embargo, además del fruto directo del proceso (proyectos robustos y fácilmente ejecutables) el fortalecimiento de sus capacidades de gestión de proyectos, como un efecto indirecto de su participación.

Se detectaron, sin embargo, áreas de oportunidad en la emisión y aplicación generalizada de Guías de Llenado para las solicitudes, que estandaricen su operación, así como en el proceso de cotización y diseño presupuestario, relacionado con las características del mercado y la proveeduría especializada en el Estado de Chihuahua. Al tiempo, se documentaron acciones de mejora continua por parte de los operadores del Fideicomiso, como los trabajos para integrar un sistema informático integral y único de gestión de solicitudes y la redistribución de los grupos de trabajo para a la vinculación, separándolos de otras áreas especializadas de la operación (como el monitoreo y seguimiento).

5. ¿Cuál es la pertinencia y eficacia de los procesos de entrega de apoyos del Fideicomiso?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

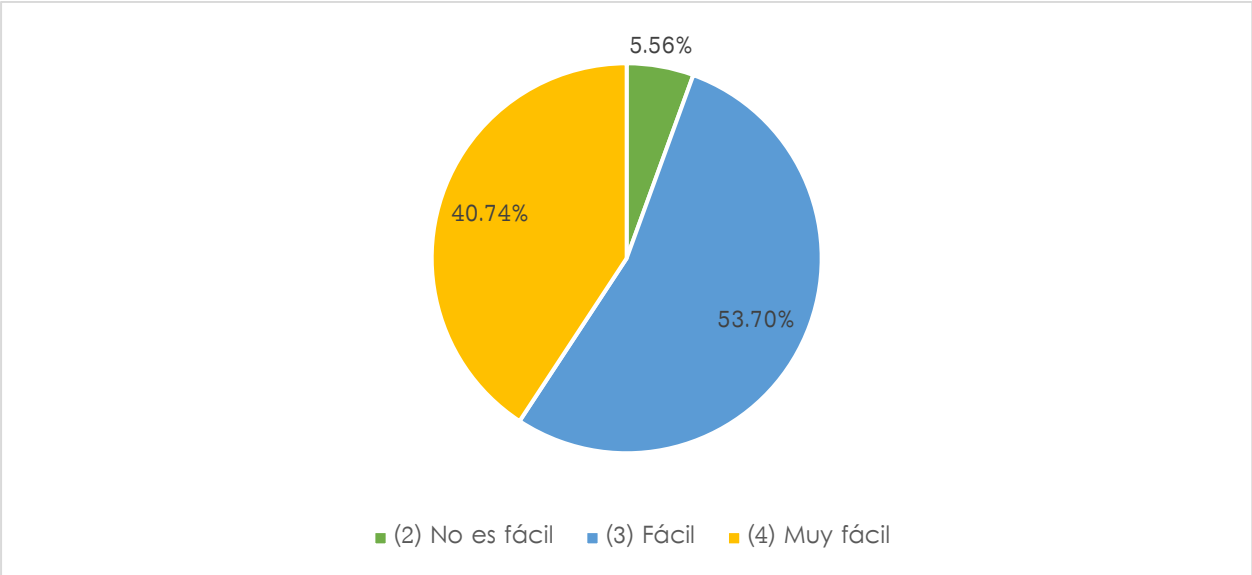
➡ Justificación:

Una vez autorizada la solicitud de apoyos por el Comité Técnico del Fideicomiso, de acuerdo con el Capítulo Décimo de los *Lineamientos de Administración y Operación* de FOSECH, corresponde realizar la formalización del apoyo mediante un "Convenio de Participación y Colaboración", que establece las bases para la realización de un proyecto. En consecuencia, se entregan los apoyos del Fideicomiso en términos de lo pactado en tal Convenio que se entiende, en consecuencia, como el mecanismo que hace posible la entrega de los recursos del Fondo a un ente público u OSC.

De acuerdo con la información obtenida por parte de los operadores del Fideicomiso en las entrevistas semiestructuradas realizadas por la ITE para el mapeo de procesos, la elaboración y firma del Convenio por lo general se realiza sin contratiempos, pues la información tanto del ente público u OSC como del proyecto están debidamente documentadas desde la solicitud (mediante los formatos de solicitud F5 y F16). Incluso, muchos de ellos ya están sistematizados electrónicamente, lo cual facilita su intercambio entre áreas de soporte al Fideicomiso.

Ahora bien, se hizo saber de algunos casos excepcionales en los que la formalización de los apoyos se ha retrasado por algún ajuste necesario en el documento jurídico a firmar (por ejemplo, algún dato de la OSC), debido a que debe realizarse una nueva valoración jurídica del instrumento de manera centralizada. Esta cuestión fue recuperada por algunos de las y los participantes en los grupos de enfoque, asimismo, en el sentido de que esto puede dilatar, en este punto específico, la culminación de la entrega de los apoyos, una vez aprobados por el Comité Técnico. A este respecto, la pregunta 29 de la encuesta de satisfacción resume la percepción de los beneficiarios respecto de la facilidad del proceso para la firma del convenio ("29. Una vez aprobada la solicitud del proyecto ¿qué tan fácil fue el proceso para firmar el convenio de colaboración?");

Gráfica 7. "Una vez aprobada la solicitud del proyecto ¿qué tan fácil fue el proceso para firmar el convenio de colaboración?", Pregunta 29 del cuestionario de satisfacción.

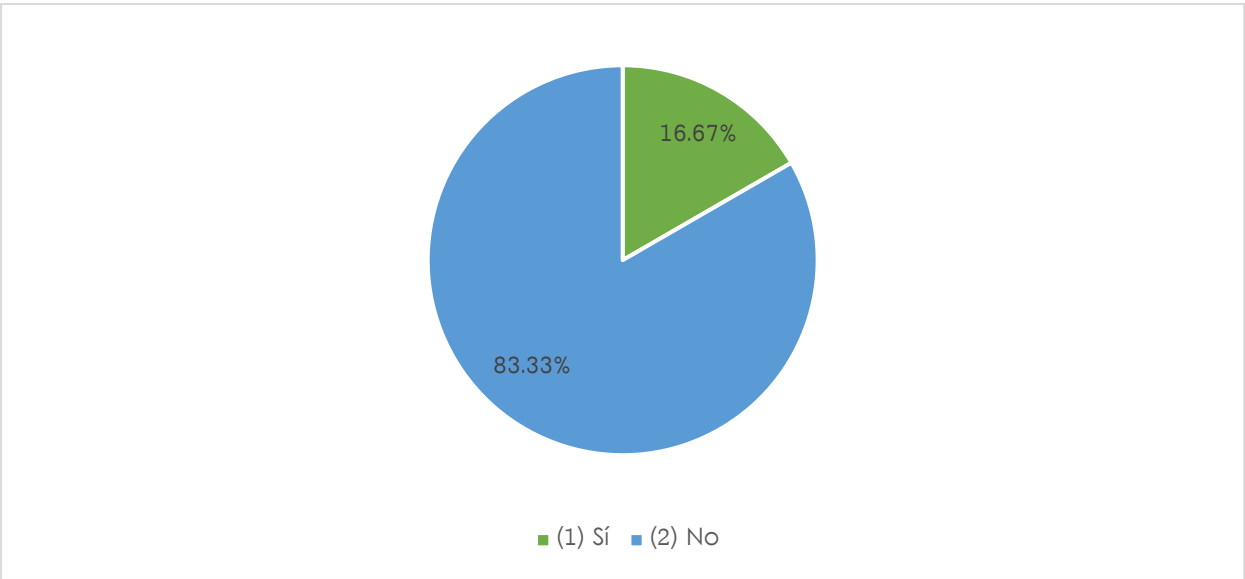


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, existe un **5.56%** de opiniones que identifican este tramo posterior a la vinculación como "difícil", frente a un **94.44%** de opiniones favorables. Esto coincide con la cuestión identificada acerca de la validación jurídica final de los convenios, así como el proceso para su firma, que consiste en intercambios entre las Organizaciones e IG, los Consejos Regionales y las oficinas estatales que operan el Fideicomiso. En este sentido, se tiene la expectativa de que el establecimiento de una plataforma electrónica que dé seguimiento a la totalidad de las solicitudes de apoyo desde el principio del mecanismo operativo contribuya a disminuir estos incidentes durante la firma de los convenios.

En este punto, es importante mencionar que otro de los hallazgos relevantes de los grupos de enfoque en cuanto al proceso para la firma de convenios, dirigido a la entrega de los apoyos, fue la mención por parte de las Organizaciones participantes de la necesidad de contar con una cuenta bancaria exclusiva para la operación de los recursos del proyecto proporcionados por el Fideicomiso. Este elemento se consignó brevemente en algunas entrevistas del mapeo de procesos como otro de los factores que incidiría en que el proceso de entrega de apoyos fuera menos rápido, pero no se detectó con claridad la necesidad de abrir una cuenta bancaria exclusiva, como requisito para la entrega de recursos. Más bien, la cuestión se identificaba, de manera generalizada, como "dificultades propias de las Organizaciones, como actualizar sus constancias y registros oficiales, incluyendo sus datos bancarios". Las respuestas a la pregunta 31 ("¿Tiene que realizar algún trámite adicional en otras instancias para recibir el apoyo económico?") y su complemento ("31.1 Mencione cuál trámite y ante qué instancia"), permiten dilucidar esta cuestión con mayor claridad:

Gráfica 8. "¿Tiene que realizar algún trámite adicional en otras instancias para recibir el apoyo económico?", Pregunta 31 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se ve, en la opinión de la mayoría de los encuestados (**83.33%**) no es necesario realizar algún trámite adicional ante otras instancias, sin embargo, se identificaron las siguientes menciones en la pregunta complementaria (31.1):

Tabla 6. Categorías de menciones adicionales sobre trámites para la entrega de los apoyos (pregunta 31.1)

Categoría	Porcentaje del total
Gestionar apoyos adicionales (fuentes adicionales de financiamientos)	50.00%
Trámites municipales o gubernamentales	25.00%
Información fiscal	12.50%
Abrir una cuenta bancaria	12.50%
Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Proyectos aprobados por región, 2022", proporcionado por FOSECH.

Como se observa, no existe consistencia en la opinión acerca de los requisitos adicionales para la obtención de los apoyos. En la mayoría de las menciones, se refirió la gestión de apoyos adicionales al proyecto, ante otras instancias, lo cual no condiciona en la práctica la entrega de los apoyos. De la misma manera, se identificaron trámites y servicios gubernamentales, incluidos los fiscales, como sugirió el personal de apoyo del Fideicomiso. De manera aislada, se identificó el requisito de la cuenta bancaria exclusiva, que sí es indispensable para la entrega de los apoyos.

En este sentido, junto con el convenio que se debe suscribir, la cuenta bancaria exclusiva sí resulta un requisito formal para la entrega de los apoyos que no está

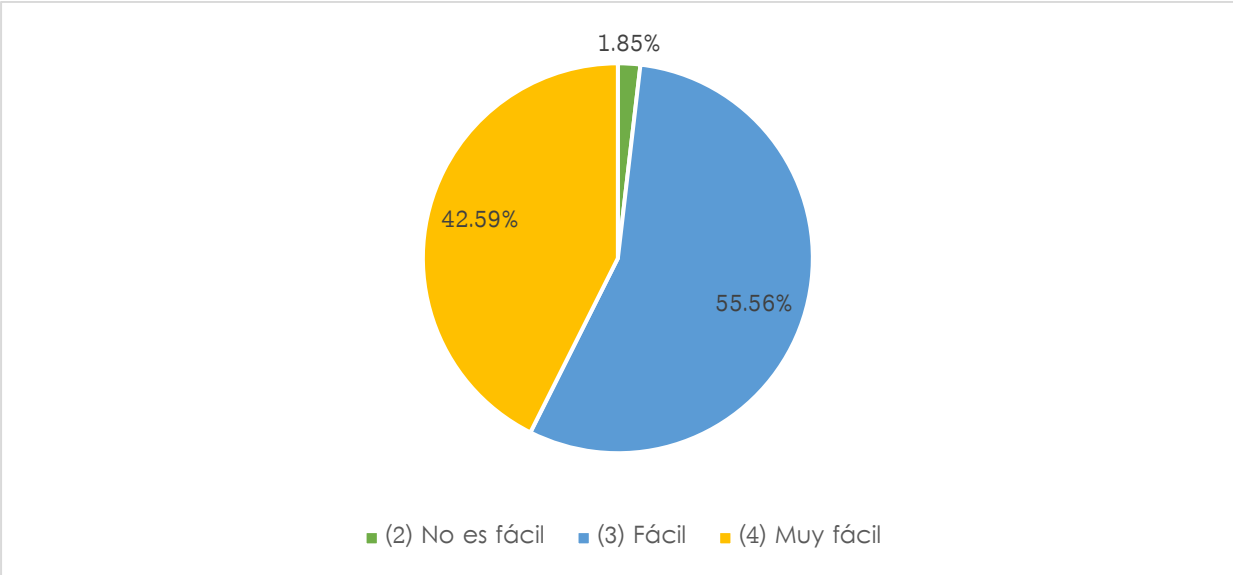
consignado claramente en las fuentes de información sobre el proceso y que no figura de manera consistente en el discurso de los operadores y beneficiarios del Fideicomiso. Por esta razón, se propone la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Enfatizar en las guías de apoyo para el proceso de obtención de recursos del Fideicomiso, los requisitos formales para la firma del convenio y la entrega de recursos, incluyendo el de contar con una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de recursos del proyecto, como una medida para hacer más eficiente este segmento de la operación.

Una vez formalizado el convenio, empero, el proceso de transferencia de los recursos se realiza con oportunidad, de acuerdo con la experiencia de los operadores consultados en el mapeo de procesos. Nuevamente, la celeridad con que esto sucede se atribuyó a que en el proceso de vinculación se han recopilado la mayoría de los datos de identificación necesarios para realizar adecuadamente la transferencia de recursos hacia los beneficiarios. Coincidieron con esta opinión los participantes en los grupos de enfoque que, en general, no detectaron áreas de oportunidad en este punto del proceso operativo. Por el contrario, volvieron a mencionar la cordialidad personal de apoyo y constataron que, en esta cuestión, el Fideicomiso también se distingue de otras fuentes de financiamiento por otorgar los recursos de manera más clara y eficiente.

Corroboran estas impresiones, finalmente, los resultados de dos preguntas del cuestionario de satisfacción ("30. Una vez formalizado el convenio de colaboración ¿qué tan fácil fue recibir los recursos del proyecto en las cuentas de la OSC/IG?" y "32. En general, ¿cómo valora el proceso para la firma del convenio y la entrega del apoyo económico?"), cuyos resultados se presentan a continuación:

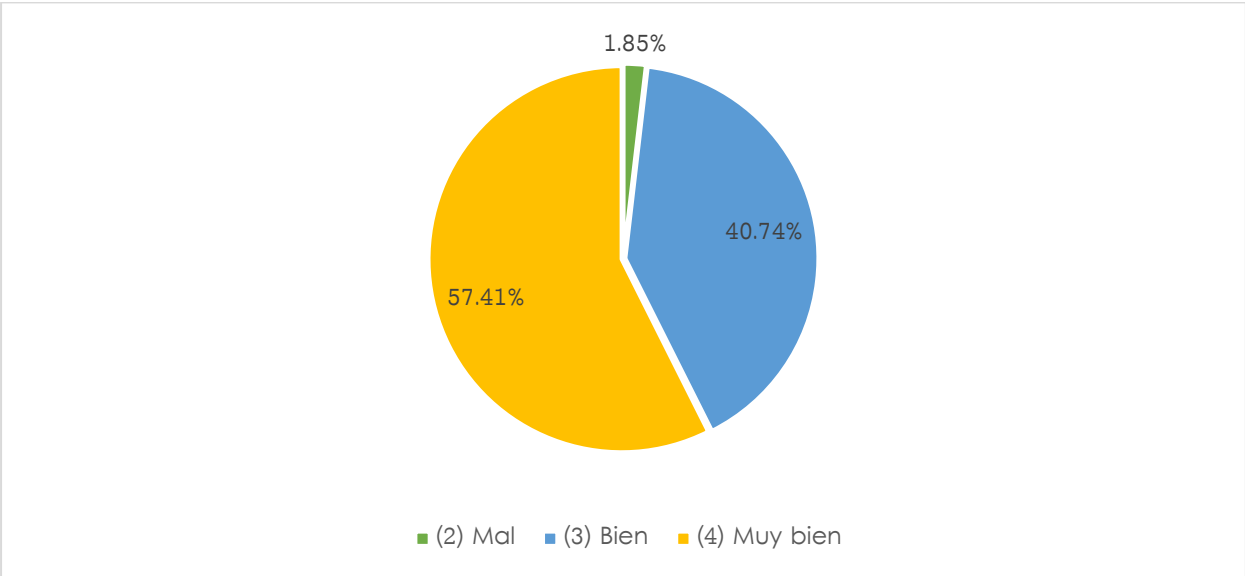
Gráfica 9. "Una vez formalizado el convenio de colaboración ¿qué tan fácil fue recibir los recursos del proyecto en las cuentas de la OSC/IG?" Pregunta 30 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, la mayoría de los encuestados aprecia "fácil" o "muy fácil" (**98.15%**) la obtención de recursos, una vez aprobado el proyecto por el Comité Técnico. De la misma forma, se tiene una opinión favorable acerca de este tramo operativo, en general:

Gráfica 10. "En general, ¿cómo valora el proceso para la firma del convenio y la entrega del apoyo económico?" Pregunta 32 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

El proceso de la entrega de apoyos se valora, en general, de manera positiva (**98.15%** de los encuestados).

Conforme a los resultados presentados, se menciona que los procesos para la entrega de los apoyos del Fideicomiso resultan pertinentes a las necesidades de los usuarios (Organizaciones e IG), quienes los valoran muy favorablemente, en sus diferentes aspectos (facilidad de realización, requisitos y valoración final). El proceso aparece como uno eficaz y eficiente, pues logra su propósito, en la mayoría de los casos, sin requerir esfuerzos o la inversión de tiempo adicionales para los operadores y usuarios. Estos procesos se centran en la elaboración y firma del "Convenio de Participación y Colaboración", así como el requisito de contar con una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de los recursos, donde se realizará la transferencia de los importes. En este caso, tampoco se identificaron diferencias significativas en la gestión regional de este segmento operativo, lo cual sugiere que se está ante un proceso estandarizado, conocido por todos los operadores y que resulta semejante en sus requisitos y resultados para todos los beneficiarios.

6. ¿Cuál es la pertinencia y eficacia de los procesos de seguimiento a los proyectos apoyados del Fideicomiso?

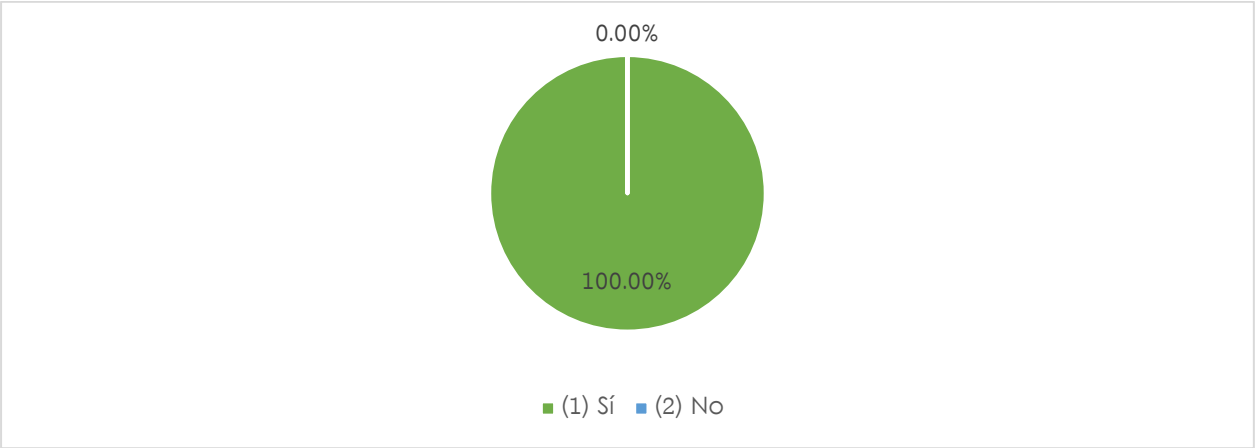
- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

En términos del artículo 26 de los *Lineamientos de Administración y Operación del FOSECH*, se debe realizar la "supervisión o inspección" de los programas, acciones, planes o proyectos aprobados por el Comité Técnico en las solicitudes de apoyo. En su caso, al detectar casos de incumplimiento, el Comité Técnico debe ser notificado para que se resuelva la situación de incumplimiento, mediante un requerimiento a la entidad pública u OSC para subsanar sus omisiones y, en casos graves, cancelar parcial o totalmente los montos asignados.

En la práctica, el seguimiento se realiza por los operadores del Fideicomiso de manera centralizada y, en casos excepcionales, con apoyo en los Consejos Locales para el suministro de información. Esto, de acuerdo con los resultados del mapeo de procesos, mediante entrevistas semiestructuradas a los operadores del Fideicomiso. En el seguimiento, se realiza una validación periódica de que las metas, alcances y resultados de los proyectos correspondan con lo originalmente planeado. Esto se logra mediante reportes, visitas a los proyectos y entrevistas o encuestas a las personas beneficiarias. De esta manera, se realiza un monitoreo continuo del progreso de los proyectos mediante un mecanismo homogéneo para todas las regiones del estado.

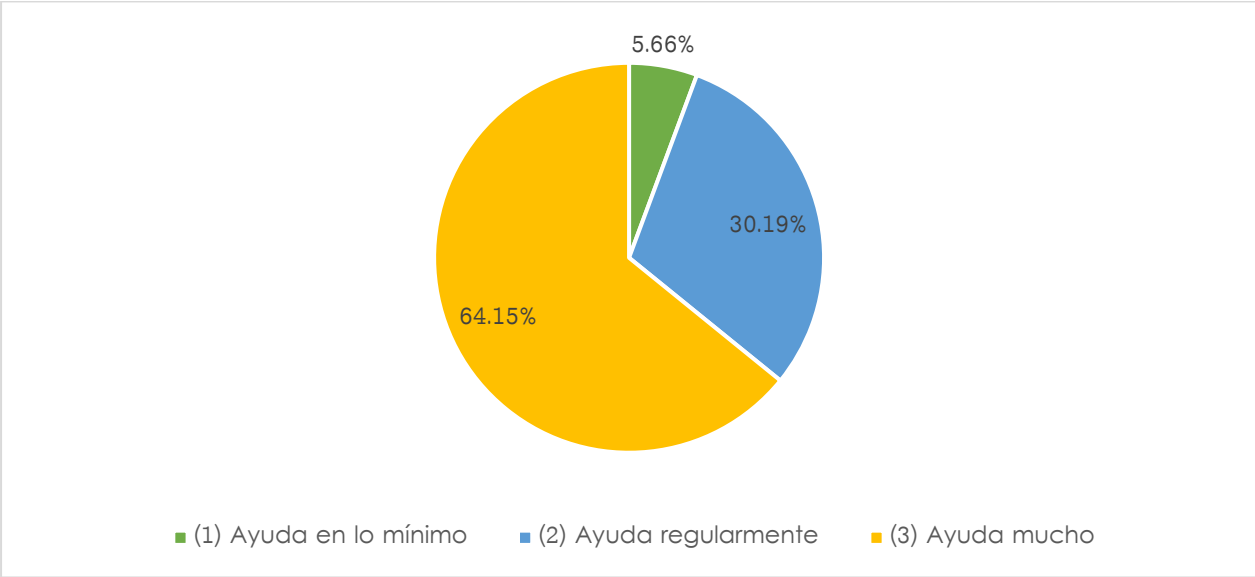
Desde el punto de vista de las y los participantes en los grupos de enfoque, el seguimiento a los proyectos constituye la prolongación del "acompañamiento" que se inicia en el proceso de vinculación para la debida planeación y (ahora) ejecución de los proyectos. Lejos de interpretarse como una tarea invasiva de "supervisión o inspección" como sugiere la normatividad, las Organizaciones detectan que el seguimiento favorece que puedan detectar oportunamente problemáticas en la ejecución y tomar medidas para resolverlas, así como generar información de manera oportuna acerca del desempeño de los proyectos. En este sentido, conviene complementar esta opinión con los resultados de la encuesta de satisfacción en las preguntas 35 ("35. ¿El proceso de seguimiento ayuda a conocer el avance de las metas del proyecto apoyado de su OSC/IG?") su complementaria 35.1 ("35.1 ¿Qué tanto ayuda el registro de avance de metas?") así como la pregunta 36 ("36. ¿De qué forma ayudan los mecanismos de seguimiento para fortalecer los proyectos apoyados de su OSC/IG?"), los cuales se presentan a continuación:

Gráfica 11. "¿El proceso de seguimiento ayuda a conocer el avance de las metas del proyecto apoyado de su OSC/IG?" Pregunta 35 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Gráfica 12. "¿Qué tanto ayuda el registro de avance de metas?" Pregunta 35.1 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

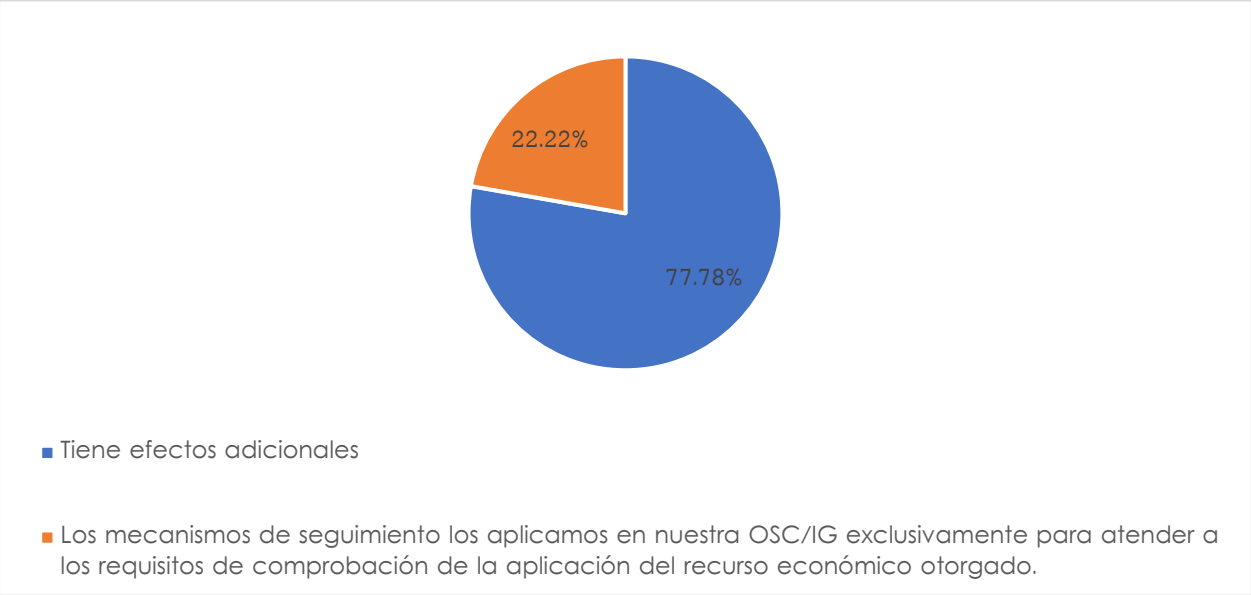
Como se observa, entre los encuestados es unánime la opinión de que el proceso de seguimiento contribuye a conocer el avance en las metas de los proyectos, conforme a su propósito. Adicionalmente, esto se reporta como un proceso favorable que "ayuda" en la ejecución del proyecto, "mucho" en un **64.15%** de las opiniones, "regular" en **30.19%** de los casos y "mínimamente" en un **5.66%**.

En este sentido, conviene retomar los resultados de los grupos focales donde las y los participantes identificaron que el proceso de seguimiento es claro puesto que todos los pormenores de la ejecución del proyecto se han determinado a priori en el proceso de vinculación y se han consignado precisamente en el convenio firmado. De hecho, fue recurrente la mención de que existe gran claridad acerca de los tiempos y plazos para el seguimiento, que están asimismo establecidos en los convenios. Por lo demás, si

bien el seguimiento no resulte en todos los casos de gran ayuda para la gestión de la OSC o IG, sí se tiene claridad sobre sus objetivos y mecanismo de funcionamiento, lo cual produce una valoración positiva sobre el proceso, en consecuencia.

Dado que el fortalecimiento organizacional como consecuencia o resultado indirecto de la ejecución de los proyectos del Fideicomiso es un tema que resultó interesante para la ITE desde el mapeo de procesos, en términos de la problemática pública que describe el Pp (el fortalecimiento de las OSC), la pregunta 36 del cuestionario ("¿De qué forma ayudan los mecanismos de seguimiento para fortalecer los proyectos apoyados de su OSC/IG?") se interesó por conocer los efectos del mecanismo de seguimiento en las capacidades de gestión de las Organizaciones e IG beneficiarias. A continuación se presentan sus resultados, registrando primero la diferencia entre las Organizaciones que solo identifican el efecto directo del monitoreo de aquellas que identifican efectos adicionales del seguimiento:

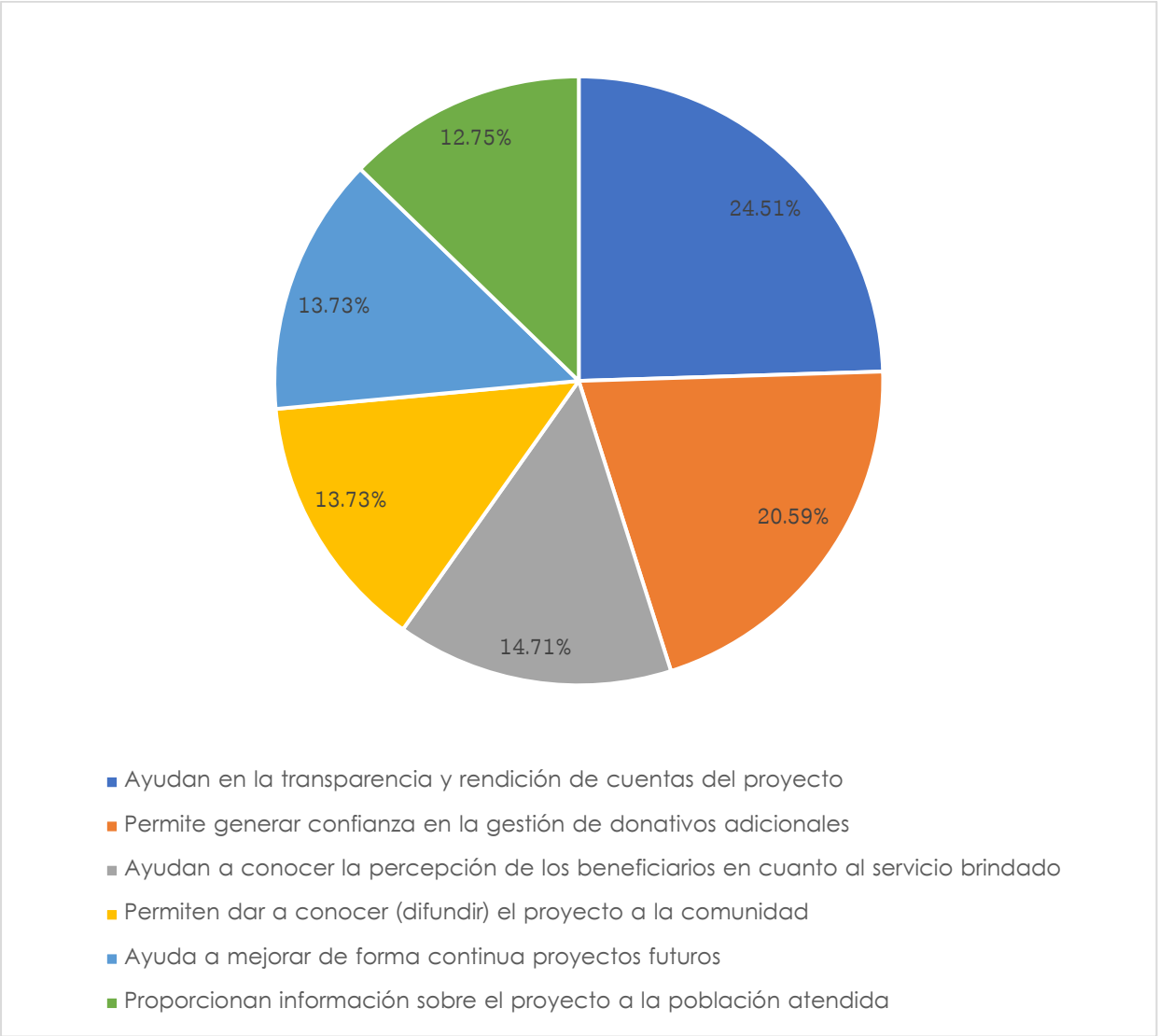
Gráfica 13. "¿De qué forma ayudan los mecanismos de seguimiento para fortalecer los proyectos apoyados de su OSC/IG?" Pregunta 36 del cuestionario de satisfacción. **Relación entre uso directo y otros efectos.**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa en la gráfica, para el **22.22%** de los participantes en la encuesta, el seguimiento no genera efectos adicionales a los de su objetivo directo, que tienen que ver con constatar el avance en las metas del proyecto ante el Fideicomiso. Sin embargo, para el **77.78%** de los participantes restantes sí existen efectos adicionales del seguimiento, conforme a la gráfica siguiente:

Gráfica 14. "¿De qué forma ayudan los mecanismos de seguimiento para fortalecer los proyectos apoyados de su OSC/IG?" Pregunta 36 del cuestionario de satisfacción. **Proporción de respuestas sobre el total de menciones para otros efectos.**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, los efectos adicionales del seguimiento a los proyectos están relacionados con visualizaciones de las Organizaciones en tres temas principales como son: **a)** la transparencia y la rendición de cuentas de los proyectos, **b)** la sostenibilidad de los proyectos hacia el futuro y **c)** la recuperación de la percepción de los beneficiarios en torno al servicio brindado, de acuerdo con el resultado. En este sentido, es importante rescatar algunos resultados de los grupos de enfoque, que corroboraron la impresión de la ITE en el sentido de que las Organizaciones e IG que reciben recursos del Fideicomiso se destacan de entre otros organismos del sector por presentar un fortalecimiento institucional característico, con sensibilidad en temas como la procuración de fondos y “el cuidado del donante” (en sus propias palabras), la rendición de cuentas de la sociedad civil organizada y la atención al beneficiario directo de sus servicios. Si bien no se puede concluir que éste sea un perfil que aplique

a todos los beneficiarios del Fideicomiso por igual, sí se observa que la mayoría de las Organizaciones que reciben estos apoyos han emprendido procesos de fortalecimiento institucional que instalan estas nociones en su práctica institucional cotidiana. Desde luego, a estos actores les parecerá que el seguimiento no es simplemente una formalidad administrativa, sino que está relacionado con otras dimensiones relevantes del desempeño institucional, como mencionan los resultados del cuestionario de satisfacción y como se capturó en los grupos focales.

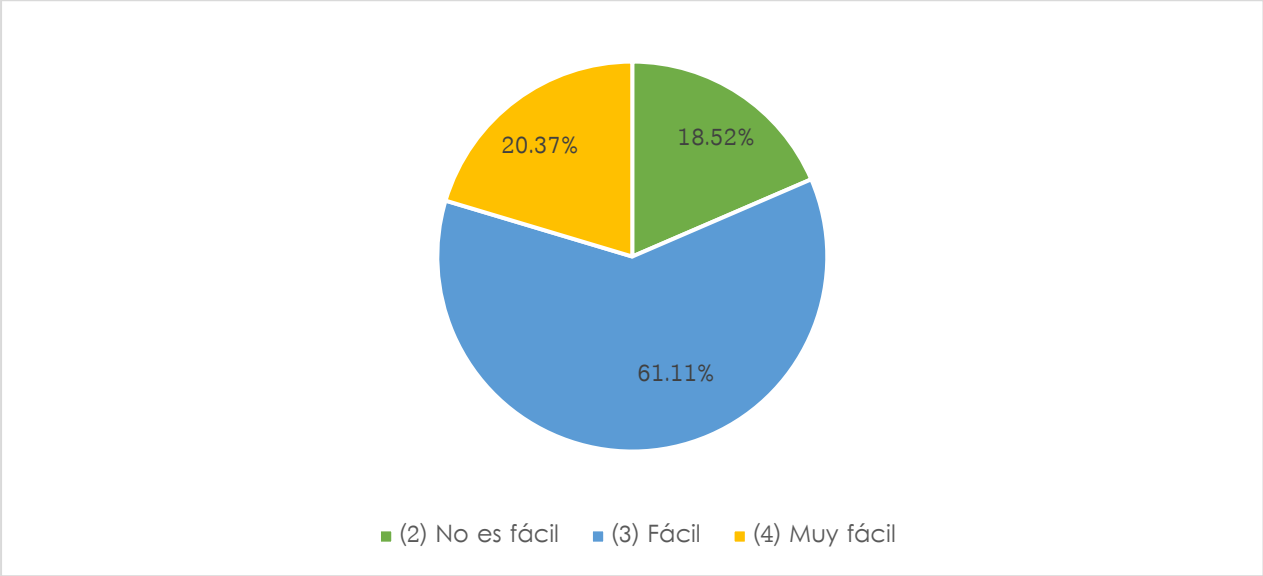
Además de estas opiniones así capturadas, conviene comentar algunas menciones aisladas que también se recuperaron como parte de la pregunta 36 de cuestionario de satisfacción, a saber: "El seguimiento es muy exhaustivo y no abona a mejorar resultados, sólo incrementa significativamente el trabajo administrativo"; "Ayuda para tener un control en lo que está faltando para cumplir con las metas y objetivos y lo que ya está cubierto", "Participar en el Fideicomiso genera prestigio" y "Confío certifica la transparencia de las metas, procedimientos y uso presupuestal". Estos comentarios puntuales permiten revisar algunos temas también relacionados al monitoreo y otros aspectos operativos que ya se han comentado. En primer término (como se advirtió en un par de casos en los grupos focales, asimismo), la carga administrativa que representa el seguimiento puede resultar abrumadora y "estresante" para algunas de las Organizaciones, como las que reciben financiamiento por primera vez o las que cuentan con poco personal de apoyo. Desde el punto de vista de la ITE, por estas razones, resulta relevante la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Enfatizar el uso favorable del seguimiento más allá de la verificación del cumplimiento de metas y plazos de los proyectos, incorporando este tema en los instrumentos de apoyo talleres y capacitaciones a los beneficiarios.

Por otra parte, las menciones puntuales sobre este asunto permiten ahondar en el tema de la creación de capacidades institucionales entre los beneficiarios. Como se mencionó "Confío" es un mecanismo de la sociedad civil organizada (fundada en el contexto del Fideicomiso) que promueve y certifica prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las Organizaciones de la Sociedad Civil, principalmente en el Estado de Chihuahua (<https://confio.org.mx/inicio/>). Mediante la valoración de estas prácticas, se prevé dar visibilidad al trabajo de las Organizaciones, pero también proporcionar al donante (en este caso, el Fideicomiso) una base para distinguir a los organismos que realizan estas prácticas de manera consecutiva y alineada a estándares. Por ello, no resulta exagerado afirmar que "Participar en el Fideicomiso genera prestigio", pues tanto las características de acceso a este tipo de financiamiento como la práctica en la ejecución de los proyectos (incluido el seguimiento) generan capacidades en la gestión de proyectos para las OSC que les distinguen de entre otros potenciales receptores de financiamiento.

En este contexto, la presentación de resultados sobre este tema incluye también la valoración final sobre la facilidad del proceso de seguimiento a la ejecución de los proyectos, conforme a la pregunta 34 del cuestionario ("34. ¿Qué tan fácil es cumplir con los mecanismos de seguimiento?"):

Gráfica 15. ". ¿Qué tan fácil es cumplir con los mecanismos de seguimiento?" Pregunta 34 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, la opinión favorable en este tema es mayoritaria (**81.48%**), pero sensiblemente menor en porcentaje que para otros temas, por las diferentes razones ya presentadas sobre los retos que implica para algunas Organizaciones esta etapa del proceso operativo, así como las diferentes visiones e impresiones que hay al interior de las Organizaciones sobre la importancia de la generación de la información de seguimiento y sus potenciales usos en cuanto a la rendición de cuentas de su desempeño, para la sostenibilidad y planeación futura de los proyectos e, incluso, con relación al seguimiento de sus poblaciones beneficiarias. Estas opiniones, cabe mencionar, no son compartidas por igual entre la comunidad de beneficiarios del Fideicomiso, probablemente en términos de una curva de aprendizaje y fortalecimiento institucional que se va generando mediante la participación reiterada en la ejecución de proyectos.

Retomando el análisis inicial, la operación del Fideicomiso ha promovido reestructuras funcionales recientes en los procesos, tendientes a separar con claridad las acciones de vinculación de las de seguimiento, para que se conduzcan de manera detallada conforme a lo que exigen estas actividades. En este contexto, las y los participantes en los grupos de enfoque permitieron verificar que tal distinción se ha logrado con

claridad, pues se identifica una participación diferenciada de agentes de del Fideicomiso entre la vinculación de los proyectos, la formalización de los convenios y, finalmente, el seguimiento de la ejecución. Es decir, se advierte que existen ejecutivos de seguimiento específicos para los proyectos durante su ejecución, lo cual se valora como un aspecto favorable de la gestión del Fideicomiso.

Ahora bien, es de considerar también que durante el mapeo de procesos (pero no así en los grupos focales) se identificó que, en casos excepcionales, el equipo de seguimiento puede solicitar el apoyo de los Consejos Regionales con el objeto de vincular a los ejecutores de los proyectos o recabar información para el seguimiento, de manera específica. Por otra parte, las Organizaciones identificaron con claridad que el monitoreo mediante medios virtuales ha sido muy exitoso, incluyendo el envío de evidencia por la vía digital. Se identificó, finalmente, que en ocasiones (por el volumen de los datos enviados) resulta difícil emplear e identificar herramientas que permitan la transferencia de información de manera sencilla, eficaz y eficiente (sin pérdidas de datos y en poco tiempo). En este sentido, se considera que la gestión centralizada de proyectos mediante una plataforma electrónica favorecerá este proceso respecto de esta marcada área de oportunidad.

Como se observa, el proceso de seguimiento a los proyectos apoyados por el Fideicomiso resulta pertinente respecto de la normatividad que rige su operación, en cuanto al objetivo principal de atestiguar el avance de los proyectos y, asimismo, en relación con algunas prácticas que buscan las propias OSC como parte de su fortalecimiento institucional, como la transparencia y rendición de cuentas, la sostenibilidad de sus acciones y su planeación hacia el futuro e, incluso, el seguimiento a sus beneficiarios. El seguimiento, como se realiza por el personal de apoyo del Fideicomiso, muestra ser un proceso eficaz en su finalidad y encamina acciones para favorecer su eficiencia. Si bien no resulta un proceso "fácil" para la totalidad de las Organizaciones e IG beneficiados, se observa que aporta en diferentes niveles, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos, lo cual resulta relevante. El seguimiento se asocia así a una serie de prácticas promovidas en el mismo entorno de las OSC para favorecer un adecuado desempeño del sector, por lo que se asocia con proyectos específicos como el encabezado por Confío en el Estado de Chihuahua.

7. ¿Cuál es la pertinencia y eficacia de los procesos de comprobación de apoyos solicitados por el Comité Técnico del Fideicomiso?

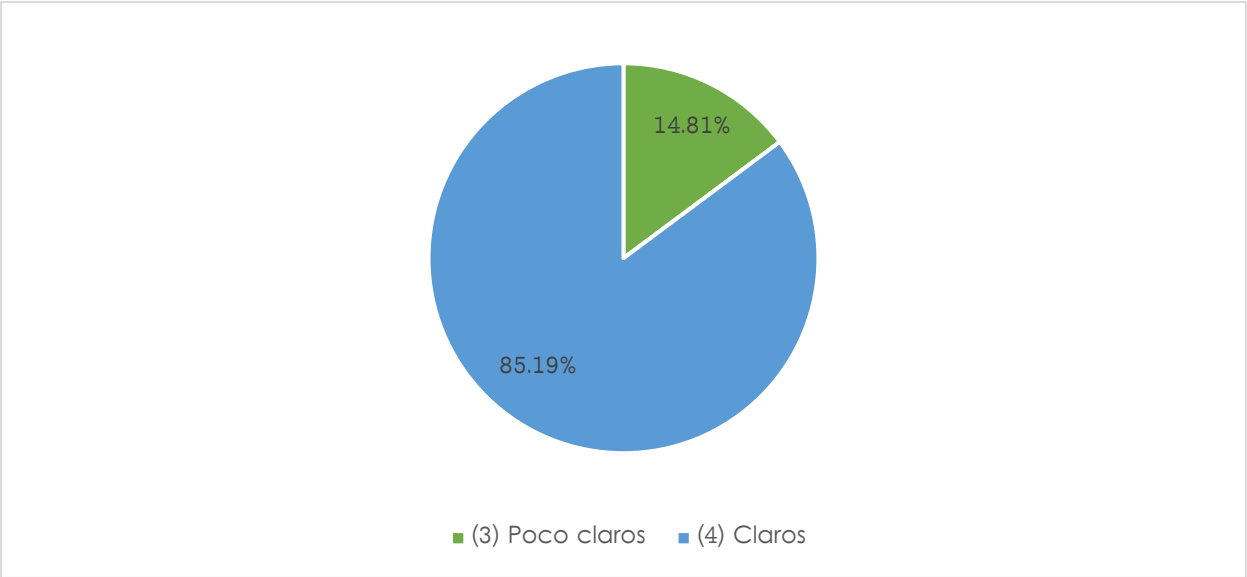
- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

Es importante resaltar que los *Lineamientos de Administración y Operación* del Fondo no establecen normativamente el deber de comprobar el debido uso y aplicación de los recursos ministrados por acuerdo del Comité Técnico del Fideicomiso. Sin embargo, en su práctica ordinaria, el personal de apoyo del Fideicomiso requiere que los entes públicos y OSC realicen la comprobación de la aplicación del recurso en los proyectos apoyados, mediante la generación de la documentación comprobatoria fiscal que corresponde, de acuerdo con los resultados del mapeo de procesos.

En los ejercicios de grupos focales, se observó que la comprobación de apoyos, más que una solicitud específica del financiamiento provisto por el Fideicomiso se considera como una actividad "natural" o "inmediata" al ejercicio del gasto; en palabras de una de las participantes "así como lo gastas, así generas la factura". Esto está asociado a dos características particulares del perfil de las Organizaciones receptoras de los apoyos del Fideicomiso: **1)** por una parte, dentro de los requisitos de elegibilidad se requiere constatar que se cuenta con sistemas administrativos y de contabilidad consolidados, como se evidenció en los formatos de solicitud y se recuperó en la experiencia de las y los participantes de los grupos focales, así como que **2)** es un requisito esencial para recibir los apoyos del Fideicomiso (para las Organizaciones), además de estar legalmente constituidas, cumplir con el Servicio de Administración Tributaria. Esto "normaliza" en los beneficiarios las prácticas correctas de comprobación del gasto, lo cual garantiza que todo pago corresponda con un comprobante fiscal con todos los requisitos necesarios. En consecuencia, se observó que como parte de los procesos de reporte propios del seguimiento a los proyectos (analizados en la pregunta anterior), las Organizaciones e IG deben acompañar la comprobación del gasto que, de todas maneras, generan ordinariamente al ejercer los recursos del financiamiento.

La pregunta 33 del cuestionario de satisfacción permite conocer la opinión de las Organizaciones en cuanto al proceso de comprobación de apoyos ("33. ¿Qué tan claros son los procesos de comprobación de los apoyos económicos recibidos?"), conforme a los siguientes resultados:

Gráfica 16. "¿Qué tan claros son los procesos de comprobación de los apoyos económicos recibidos?" Pregunta 33 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Para el **85.19%** de los participantes en la encuesta los procesos de comprobación resultan "claros", mientras que para el **14.81%** son "poco claros". Esta división de la opinión recuerda de los resultados en la pregunta anterior, por lo que se estima que refleja la proporción de las Organizaciones de primer acceso al Fideicomiso, quienes están familiarizándose con el proceso de comprobación de apoyos como una actividad "natural" de la ejecución de proyectos. Se llega a esta conclusión puesto que en los grupos de enfoque no se detectaron comentarios adicionales que pudieran contribuir a caracterizar dificultades específicas que los beneficiarios enfrenten en los procesos de comprobación de los apoyos, como sí se advirtieron en otros rubros.

En este sentido, se advierte que el proceso de comprobación de los apoyos que entrega el Fideicomiso se encuentra claramente establecido en el proceso operativo y se realiza en todos los casos, sin que existan diferencias en su funcionamiento por regiones. Se constata que el proceso de comprobación de apoyos es pertinente a las características de las OSC beneficiarias, que deben generalizar cumplimiento de obligaciones legales y fiscales. Esta pertinencia "normaliza" para los beneficiarios el proceso de comprobación de apoyos, que la mayoría de ellos describen como un proceso claro. En este sentido, no se detectaron mayores inconvenientes en la ejecución de este proceso y se le considera eficaz respecto de su objetivo, que es acreditar el destino de los recursos del Fideicomiso mediante su aplicación a rubros y partidas de proyectos específicos, de manera precisa.

8. ¿El Fideicomiso cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

Conforme se ha establecido, el Capítulo Noveno (artículo 19 al 24) de los *Lineamientos de Administración y Operación* de FOSECH establece el procedimiento general de presentación de la solicitud de apoyos, la formación del expediente por parte de la Secretaría Técnica del Comité Técnico del Fondo, su dictamen técnico y la decisión final sobre de ésta, en manos del propio Comité Técnico.

Por su parte, en la práctica cotidiana de la operación del Fideicomiso (de acuerdo con los resultados del mapeo de procesos) existe un procedimiento claramente establecido para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo que surge como parte del proceso más amplio de vinculación de los proyectos con los entes públicos y OSC que buscan recibir el apoyo económico del empresariado chihuahuense (el cual se analizó previamente). En este sentido, después del acercamiento inicial y el trabajo previo con los vinculadores en los Consejos Locales o en materia de Proyectos especiales, los solicitantes ingresan una solicitud formal en términos del "Formato F16, Solicitud en línea", el cual permite: **1)** capturar los datos generales del solicitante; **2)** seleccionar el área de enfoque del proyecto, en términos de los proyectos apoyados por FOSECH; **3)** caracterizar el tipo de apoyo a solicitar (infraestructura, equipamiento o programas); **4)** auto-evaluar las características de fortalecimiento institucional del solicitante y **5)** capturar las características específicas del apoyo solicitado, incluyendo sus objetivos, metas, indicadores, beneficiarios, estrategias, actividades, esquema financiero y cronograma.

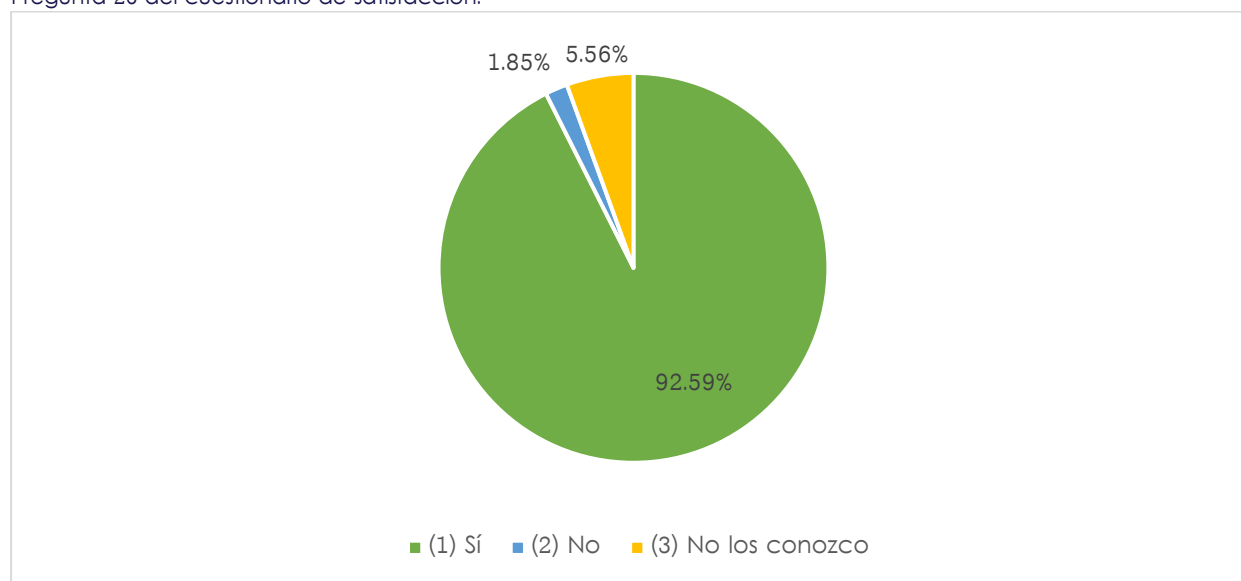
Mediante el formato F16 se prepara la integración debida de los expedientes para ser validados en el área de Vinculación Estatal y, después, integrar los expedientes en la Secretaría Ejecutiva, previo a ser puestos a consideración del Comité Técnico del Fondo. En opinión del personal de apoyo del Fideicomiso entrevistado por la ITE (como parte del mapeo de procesos) las características del proceso de vinculación y, en general, los esfuerzos que cristalizan el llenado de la información del Formato F16 por parte de los solicitantes, fortalecen la solicitud de apoyos de manera sucesiva, aumentando las posibilidades de éxito de los proyectos debidamente integrados para obtener apoyos del Fondo.

Como ya se ha mencionado respecto del proceso de vinculación, en torno a los resultados de los grupos de enfoque, las Organizaciones detectan que los procesos de llenado de las solicitudes pueden resultar arduos y ser demandantes de tiempo y otros de sus recursos. Sin embargo, se tiene una opinión favorable, en general, acerca de

estos procesos puesto que sientan las bases para la adecuada ejecución de los proyectos. Como se destacó en estos ejercicios interactivos, el proceso de generación de los proyectos aporta en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las OSC, por lo que está bien valorado (mucho mejor que otros procesos, como los de seguimiento y comprobación de apoyos, por ejemplo) lo cual refleja el valor que las Organizaciones asignan a estas acciones. Se debe reiterar, por último, que desde la perspectiva de las Organizaciones existe en todo momento un acompañamiento particular para la generación del proyecto, por parte del personal de apoyo del Fideicomiso, lo cual se valora muy positivamente.

Ahora bien, ahondando en el proceso de atención a las solicitudes de apoyo, ya se ha mencionado que existe menor claridad (conforme a los resultados de los grupos de enfoque) para algunas Organizaciones respecto del proceso de toma de decisiones que se efectúa para la selección de proyectos. A estas consideraciones sobre la *accesibilidad* del proceso, resultan relevantes los resultados de la pregunta 26 del cuestionario de satisfacción ("26. ¿Considera claros los requisitos de selección de los proyectos aprobados para recibir el apoyo económico?"), los cuales se muestran enseguida:

Gráfica 17. "¿Considera claros los requisitos de selección de los proyectos aprobados para recibir el apoyo económico?"
Pregunta 26 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

De acuerdo con los resultados mostrados, para la gran mayoría de las y los participantes en la encuesta, los requisitos resultan claros (**92.59%**). Sin embargo, también algunos mencionaron no conocerlos o no tenerlos claros, en menor proporción (**7.41%**). En este contexto, se recupera la opinión de algunos de los operadores entrevistados en el mapeo de procesos, quienes se mostraron sensibles a la inquietud de algunas de las

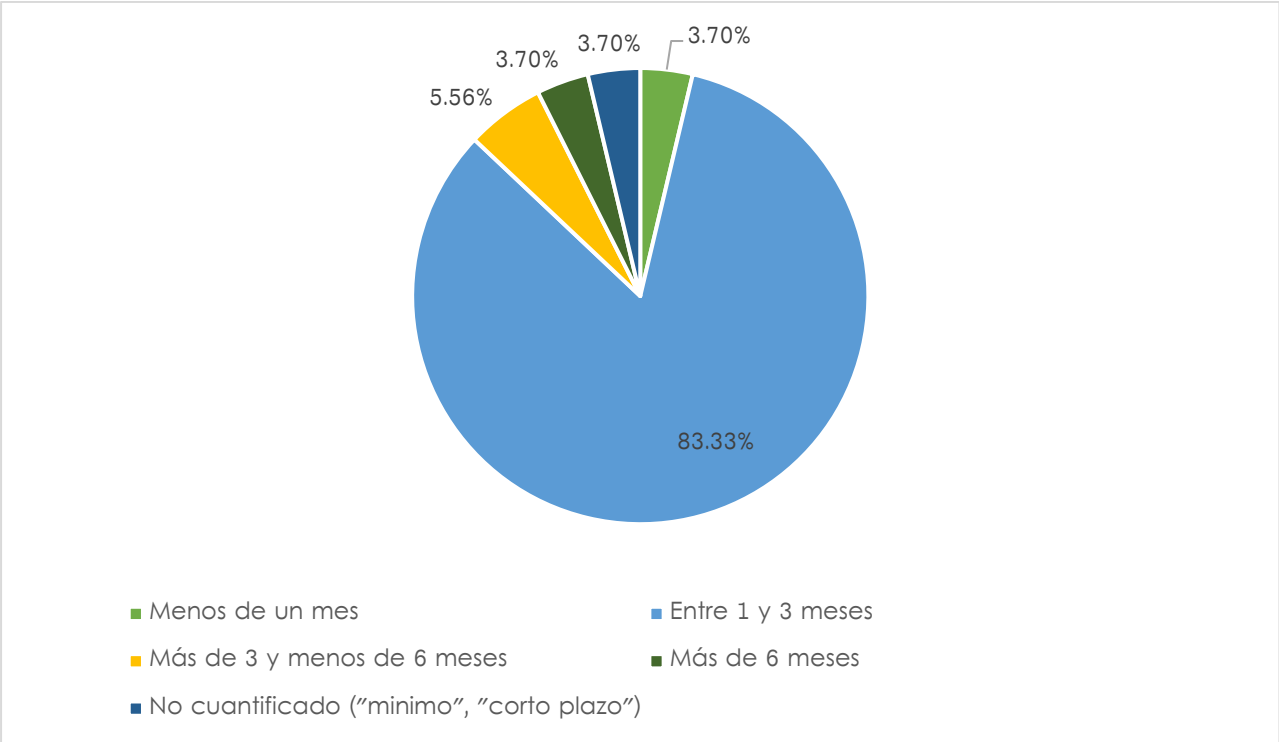
Organizaciones e IG con quienes trabajan en el sentido de que "no conocen o no les son claros los parámetros" que se toman en consideración para las decisiones en el proceso secuencial de selección de los proyectos. Mediante el propio ejercicio de mapeo, se constató que existen políticas de decisión establecidas y socializadas debidamente entre los responsables de la operación centralizada y regionalizada del Fideicomiso. Sin embargo, se detectó también que estos criterios no son necesariamente explícitos para las beneficiarias. De manera aislada, en algunos ejercicios de grupos de enfoque también se reportó, de manera puntual que "no se conocen los criterios", sin especificar el interés particular por parte de las Organizaciones en esta cuestión.

Desde el punto de vista de la ITE, es correcto que los parámetros de decisión internos del Fideicomiso se conozcan, principalmente por parte de los operadores concernidos. Sin embargo, advirtiendo nuevamente la oportunidad de generar instrumentos de apoyo sobre los procesos del Fideicomiso, para los solicitantes, se estima pertinente la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad.

Por último, se examina nuevamente otra inquietud de los operadores del Fideicomiso ya mencionada, que es el tiempo de atención de las solicitudes. Para ello, se retoman los resultados de la encuesta de satisfacción en sus preguntas 27 ("27. En promedio, ¿cuánto tiempo transcurre entre el ingreso formal de la solicitud en la plataforma F16 y la notificación de aprobación del proyecto?") y 28 ("28. ¿Cómo valora el tiempo para la aprobación del apoyo solicitado después de ingresar oficialmente la solicitud a través del formato F16 Solicitud en la plataforma en línea, establecida por FOSECH (<https://intranet.fechac.org.mx/solicitud.php>)?"), a continuación:

Gráfica 18. En promedio, ¿cuánto tiempo transcurre entre el ingreso formal de la solicitud en la plataforma F16 y la notificación de aprobación del proyecto?" Pregunta 27 del cuestionario de satisfacción.



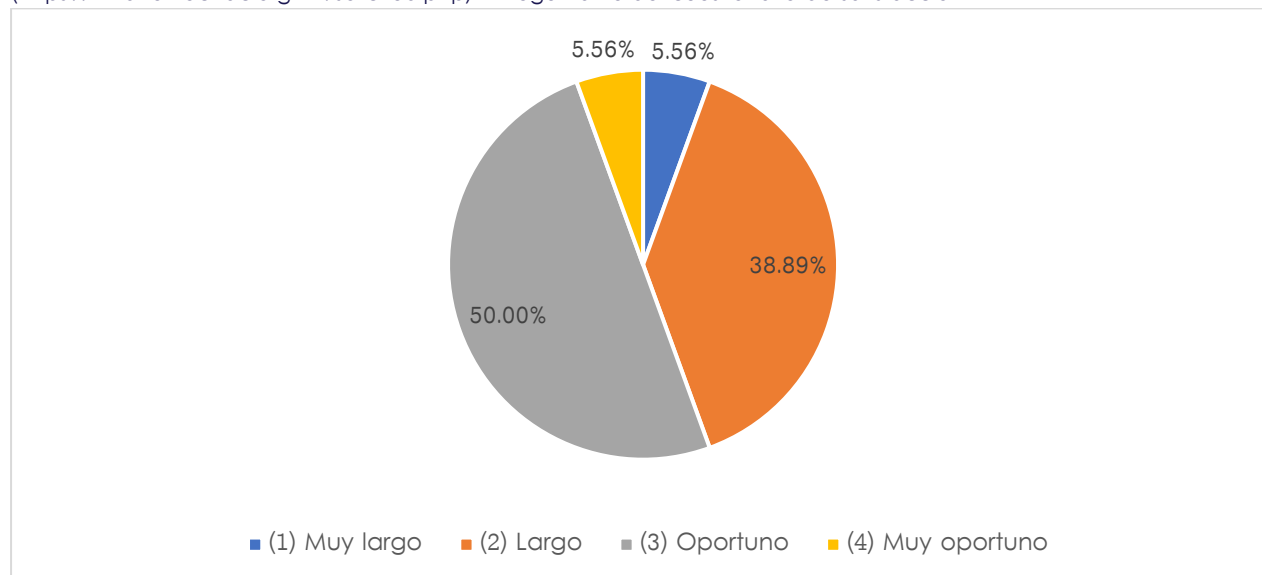
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Las respuestas (abiertas) a la pregunta 27 se categorizaron para equipararlas con el proceso estándar calculado tanto por los operadores regionales como por el personal de la operación centralizada, para el cual se establece que el proceso debería de durar *entre uno y tres meses*. Como se observa, la mayoría de las respuestas obtenidas en el cuestionario caen en esa categoría, o bien en un período incluso menor o no cuantificado (**90.73%**, al sumarlás). En el caso de una duración mayor del proceso, **5.56%** reporta una duración de entre 3 y 6 meses, lo cual puede estar relacionado con las incidencias en los intercambios de información argumentadas previamente, respecto del proceso de vinculación. En definitiva, es favorable que se reporte como una excepción la duración mayor a seis meses del proceso, aunque llama la atención que se mencionaron períodos de hasta 18 meses de duración (específicamente 2 participantes de la encuesta, 3.70%), lo cual no coincide con la ejecución anualizada de los proyectos del Fideicomiso, conforme a su regulación presupuestaria. En ese sentido, la ITE valora que estas respuestas son anómalas, pues no fueron precisas en revelar el tiempo del trámite desde el ingreso de la solicitud (formato F16) hasta su eventual aprobación por el Comité Técnico del Fideicomiso, sino que más bien reflejan procesos de vinculación más largos (que, de acuerdo con la información recuperada de los operadores, así como de las Organizaciones, sí puede ser más prolongado mientras se consolidan los aspectos de elegibilidad de los solicitantes como las certificaciones y acreditaciones o cumplir ante el SAT, por ejemplo). Por esta razón

(además de que no se tuvieron indicios semejantes en los grupos de enfoque), no se considera necesario que se genere alguna recomendación sobre este tema.

Por último, existen opiniones divididas sobre el tiempo transcurrido, en la óptica de las Organizaciones, de acuerdo con los resultados de la pregunta 28 del cuestionario:

Gráfica 19. "¿Cómo valora el tiempo para la aprobación del apoyo solicitado después de ingresar oficialmente la solicitud a través del formato F16 Solicitud en la plataforma en línea, establecida por FOSECH (<https://intranet.fechac.org.mx/solicitud.php>)?" Pregunta 28 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Para el **44.45%** de los participantes, el tiempo resulta "largo" o "muy largo", sin embargo, para el **55.56%** se tiene una impresión del tiempo como "oportuno o muy oportuno". La calificación del tiempo como "oportuno" como la primera opción de respuesta (**50.00%**) es coincidente con la opinión ya recuperada de los grupos de enfoque, en el sentido de que los tiempos no son cortos, pero sí "razonables".

En este caso, para la ITE, resulta importante que este aspecto clave (el tiempo estimado de resolución) se socialice como parte de la integración de los instrumentos de apoyo, a efecto de incidir en la opinión de las y los beneficiarios, conforme a la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.

Conforme al análisis desarrollado, se identifica tanto en el análisis de gabinete como mediante el trabajo de campo realizado, que los procedimientos para recibir, registrar

y dar trámite a las solicitudes de apoyo resultan accesibles para las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, quienes valoran el proceso como claro, en su generalidad. Especialmente el formato F-16 contiene requisitos para la caracterización de los solicitantes (OSC e IG) congruentes con su forma de ser. Los procedimientos, como se han descrito, transcurren de manera lógica y se utilizan de manera estandarizada por todos los operadores del Fideicomiso. En lo particular, no se detectaron diferencias derivadas de la operación regionalizada. Asimismo, los procesos descritos resultan adecuados a las características de las Organizaciones, como población objetivo que está descrita en el diseño del Pp mediante el cual se ejercen los recursos del Fideicomiso.

9. ¿Los mecanismos diseñados para los procedimientos de vinculación y ejecución para el logro de los objetivos han sido eficaces?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

Respecto de los elementos que inquiriere este reactivo, es de mencionar que la normatividad básica de FOSECH (*Decreto y Lineamientos de Administración y Operación* del Fondo) no profundizan en el establecimiento de mecanismos para la vinculación y la ejecución en el logro de objetivos de los proyectos. Sin embargo, el proceso de vinculación de las solicitudes está orientado en el sentido de estructurar propuestas capaces de identificar: **a)** los objetivos del proyecto; **b)** las estrategias para la realización de los objetivos y las actividades relacionadas; **c)** indicadores de desempeño del proyecto y metas que cuantifiquen el logro de los objetivos; **d)** los beneficiarios del proyecto; **e)** los resultados del proyecto y **f)** una relación lógica en términos de recursos (financieros, humanos y de tiempo) que gestiona el proyecto. Todo ello se ve relacionado en los requisitos de la solicitud de apoyo que integra el Formato F16 en torno a las características de los apoyos.

Como se recuperó de la opinión de los operadores del Fideicomiso en las entrevistas realizadas para el mapeo de procesos, uno de los retos y objetivos prioritarios del proceso de vinculación es, entonces, el de generar, en conjunto con las Organizaciones solicitudes de apoyo suficientes, lógicas, plausibles y adecuadamente documentada para cada uno de los proyectos. En este sentido, el proceso de vinculación también implica, en algunos casos, el fortalecimiento de las capacidades de los posibles beneficiarios en términos de planeación de proyectos de manera que todo proyecto prevea el logro de sus objetivos, su orientación a resultados y, sobre todo, una clara aportación en las líneas de acción que promueve el Fideicomiso (salud, educación y capital social).

Como se ha reiterado, este es uno de los aspectos que destacaron las Organizaciones participantes en los grupos de enfoque respecto del proceso de vinculación, en el sentido de que la correcta generación de los elementos de los proyectos sienta las bases para su correcta ejecución. A este punto, conviene también rescatar que el fortalecimiento de las capacidades de las OSC participantes no se realiza solamente por parte del personal de apoyo del Fideicomiso. Como se acreditó en el trabajo de campo (grupos focales y algunas respuestas capturadas en el cuestionario de satisfacción), las Organizaciones participan de las acciones de fortalecimiento que ofrecen otros actores del "ecosistema" de la sociedad civil en el Estado de Chihuahua, particularmente las "organizaciones fortalecedoras" las cuales se han generado, precisamente, en el contexto del Fideicomiso.

Las "organizaciones fortalecedoras" como el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C. (CFOSC) en la Ciudad de Chihuahua, Construyendo Capacidades En Las Organizaciones De La Sociedad Civil, A.C. (FORTALESSA) en Ciudad Juárez, Fortalecedora de Asociaciones Civiles de Cuauhtémoc A.C. (FORACC) en la región de Cuauhtémoc y el Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A. C. (CENPRO) en la región de Delicias son iniciativas surgidas como proyectos apoyados por el Fideicomiso que brindan acciones de investigación, capacitación, fortalecimiento y acompañamiento a otras Organizaciones de la Sociedad Civil (tanto beneficiarias del Fideicomiso como otras que no lo son). Estos proyectos se desarrollaron en conjunto con instituciones académicas (como el Tecnológico de Monterrey) para apoyar los procesos de fortalecimiento de capacidades de las OSC en el Estado, desde la incubación de organizaciones y su permanente capacitación y vinculación. En este sentido, debe reconocerse este segmento de la sociedad civil organizada en Chihuahua como otro de los factores promovidos por el Fideicomiso (de manera directa e indirecta) para lograr la vinculación de actores y la adecuada operación de los proyectos.

Asimismo, la participación con proyectos en el Fideicomiso vincula a las organizaciones beneficiarias entre sí respecto de intereses temáticos (salud, educación, proyectos de capital social) y regionalmente. Particularmente, en los grupos de enfoque resaltó la recurrencia de las Organizaciones de la región de Delicias de caracterizarse a sí mismas como un "grupo fuerte y cohesionado" que adquiere de esta manera mejores capacidades para la vinculación y ejecución de proyectos. Llamó la atención particularmente que las instalaciones donde opera el Consejo Regional de Delicias también funcionan como un espacio concentrador (*hub*) para el trabajo de las Organizaciones de la región, lo cual destaca como una **mejor práctica**, derivada de la implementación de los recursos del Fideicomiso.

Es debido mencionar que las acciones que se enlistan en este apartado, referidas a la mejor vinculación y ejecución de proyectos sí dependen concretamente de las características de la organización y funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil en cada una de las regiones. Por ejemplo, no en todas las regiones existen "organizaciones fortalecedoras" ni se identificaron redes de trabajo conjunto tan específicas como la mencionada para la región de Delicias. Sin embargo, estos aspectos se consideran por la ITE como elementos positivos derivados de la operación del Fideicomiso fuera de su control directo (es decir, clasifican como "oportunidades") por lo que se destaca que aquello que está dentro de su control (por ejemplo, la adecuada operación del proceso para la vinculación y gestión de solicitudes, así como el seguimiento y comprobación de la aplicación de los apoyos) sí se realiza, en general, de manera estandarizada a lo largo de la operación regional, lo cual se detecta como el principal aspecto favorable interno (fortaleza) que se puede derivar del análisis de este eje temático de la Evaluación.

Conforme se ha analizado a lo largo de este **Tema** de la Evaluación y esta pregunta específica, se advierte que los mecanismos diseñados para la vinculación y ejecución del logro de los objetivos consisten en las características que el proceso de vinculación y solicitud de apoyos imprimen a los proyectos, principalmente con un diseño claro que toma en consideración metodologías o criterios de cada organización como la Metodología de Marco Lógico y mediante el establecimiento de una Teoría de Cambio específica y adecuadamente definida en cada proyecto. Esta característica interna del modelo de operación del Fideicomiso está respaldada, asimismo, en un factor externo que es el "ecosistema" de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua que presenta dos mecanismos relevantes: **1)** las "organizaciones fortalecedoras" y **2)** las redes temáticas y regionales de sociedad civil. De manera conjunta, ambos aspectos favorecen el fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos de las Organizaciones e IG participantes de los apoyos del Fideicomiso, de manera que se logran una vinculación y logro de proyectos eficaces, en términos de lo establecido por los TdR para esta última pregunta del Tema analizado.

Tema III. Sostenibilidad del Programa

10. ¿En qué medida se cuenta con información suficiente que permita conocer quiénes reciben los apoyos del Pp?

➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

➡ **Justificación:**

Desde la perspectiva de la ITE, a partir de la evidencia suministrada por el Fideicomiso, existe información suficiente para conocer quiénes reciben los apoyos del Programa presupuestario. Si bien no se trata como tal de un padrón de beneficiarios, se realiza un registro de éstos, como parte del proceso de gestión de proyectos que comienza, precisamente, una vez que los proyectos son aprobados por el Comité Técnico del Fondo y resultan identificados en sus Actas. Como muestra de la información que se recaba, el Fideicomiso proporcionó a la ITE un documento formalizado con el listado de "Organizaciones Civiles y Entidades Públicas beneficiarias de apoyo económico" durante 2022, donde se relaciona: **a)** el nombre de la institución solicitante; **b)** la fecha de aprobación del Proyecto por el Comité Técnico del Fondo; **c)** el nombre del proyecto; **d)** la región donde se realiza (o si se trata de un proyecto de carácter Estatal, con incidencia en más de dos regiones) y, finalmente, **e)** el monto aprobado de los proyectos, por lo que es claro que el Pp genera y sistematiza estos rubros de información sobre los apoyos otorgados.

En este sentido, es evidente que se realiza la identificación de los beneficiarios de los apoyos a partir de su aprobación por parte del Comité Técnico del Fondo, mediante información que se integra en un registro de beneficiarios que permite conocer los tipos y montos de apoyo entregados, como lo proponen los Términos de Referencia. Finalmente, como se ha mencionado, está en desarrollo un proyecto para dotar al Fideicomiso con un sistema informático integral de gestión que seguramente coadyuvará en el registro de estos datos con mayor eficiencia, de acuerdo con las características que han sido compartidas por los operadores del Fondo como resultado del mapeo de procesos.

11. ¿En qué medida se llevan a cabo acciones para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Conforme a lo analizado en la **pregunta 9** anterior, el proceso de vinculación de los proyectos que se postulan al Fondo incluye una orientación clara a su estructuración de acuerdo con la información requerida en el formato F-15 que permite la identificación clara de sus objetivos, estrategias y resultados esperados. En este sentido, se da un primer paso para facilitar que cada proyecto sea sostenible a lo largo de su ejecución. En su momento, el seguimiento que se realiza a los apoyos otorgados permite confirmar la vigencia de estas medidas establecidas desde la planeación del proyecto durante su implementación. Los procesos de vinculación y seguimiento de los proyectos, entonces, son un primer mecanismo del Fideicomiso para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos financiados.

De manera paralela, de acuerdo con el mismo argumento, la sostenibilidad de los proyectos se beneficia de acciones externas que favorecen la atención oportuna de incidencias durante su ejecución, en el "ecosistema" de organizaciones de la sociedad civil que funciona en cada una de las regiones. Particularmente, en este caso, es relevante la existencia de redes formales e informales de sociedad civil, temáticas o territoriales, que facilitan el intercambio de información y prácticas entre las organizaciones beneficiarias durante los procesos de vinculación y ejecución de los proyectos. Lo anterior se hizo constar como parte de los grupos de enfoque con representantes de las organizaciones beneficiarias, documentando que existe comunicación constante y soporte entre éstas, en el sentido de que existe una comunidad de beneficiarios del Fideicomiso, lo cual se valora de manera positiva.

Ahora bien, estos no son los únicos mecanismos que se incorporan a los proyectos desde su planeación para favorecer su sostenibilidad y supervivencia. Es de mencionar, a partir de la información recuperada en las entrevistas con los operadores del Fideicomiso para el mapeo de procesos, que el proceso de vinculación también resulta informativo acerca de las características de la operación de los solicitantes, la medida de sus capacidades institucionales y operativas, así como su relación con las situaciones problemáticas que prevén atender mediante los proyectos específicos. En este sentido, el proceso de vinculación también permite identificar y apoyar a actores para que desarrollen mayores capacidades institucionales y operativas que favorezcan la sostenibilidad del proyecto durante su ejecución y más allá. En este sentido, además del aspecto operativo interno del Fideicomiso a través de sus ejecutivos de proyectos, éstos pueden apoyarse también de los agentes externos ("organizaciones fortalecedoras") para proponer a las Organizaciones e IG que accedan a ciertos

programas de fortalecimiento institucional específicos que les permitirán robustecer sus capacidades de gestión con miras a la ejecución de proyectos o favorecer su continuidad.

Si bien todos los elementos descritos favorecen la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos en mayor o menor medida, de acuerdo con las características de la Organización o IG, así como de la iniciativa financiada, se detectó desde el mapeo de procesos un aspecto clave que aporta directamente en este rubro: la solicitud de coinversión de recursos, la cual busca corresponsabilizar a los solicitantes en torno a la aportación financiera del proyecto. De acuerdo con los resultados de los grupos de enfoque, las organizaciones identifican esta práctica como un elemento fundamental del diseño de proyectos. Esta expresión refleja el primer criterio de corresponsabilidad que se aplica, de acuerdo con los hallazgos del mapeo de procesos: en la mayoría de los proyectos, sobre todo los proyectos integrales en materia de educación, salud y capital social, el Fideicomiso solicitará a las Organizaciones e Instancias que aporten (al menos) el 30% del valor total del financiamiento, mediante recursos propios o la solicitud de otros financiamientos (en adelante, el criterio 70%+30%). Estos financiamientos incluyen recursos públicos proporcionados por los gobiernos estatales o municipales, otras organizaciones financiadoras, fundaciones o establecimientos comerciales en específico, entre otros (por ejemplo, los recursos de los "estacionómetros"). Por ello, como se analizó en la **pregunta 5** del Tema anterior, algunos de los beneficiarios incluso interpretan que "gestionar apoyos financieros adicionales" forma parte de los requisitos para la obtención formal de los apoyos, de acuerdo con las respuestas recolectadas de la pregunta 31 de la encuesta de satisfacción.

Ahora bien, es importante matizar que la coinversión y corresponsabilidad financiera es un criterio sugerido para el diseño de los proyectos y su ejecución que, sin embargo, se valora de manera detallada a lo largo del proceso de vinculación por parte de los ejecutivos de proyectos, los Consejos Regionales y, finalmente, en las instancias deliberativas a nivel estatal. Esto permite que el criterio sea flexible en la medida que se consideran situaciones específicas del proyecto, las Organizaciones e IG y la comunidad, para determinarlo, en cada caso. Resultó llamativo para la ITE, por ejemplo (producto de las visitas realizadas), que proyectos de infraestructura, equipamiento y programas especializados como construcción de clínicas o centros comunitarios, Bancos de Alimento, unidades de rehabilitación y atención médica, mobiliario y equipo de escuelas, implementación de modelos de desarrollo desde las bases, entre otros, son apoyados al 100% por el Fideicomiso.

Esta primera aportación total, sin embargo, está visualizada dentro de un esquema en el cual la operación del equipamiento o la infraestructura podrá ser financiada por las Organizaciones, en lo sucesivo, para la supervivencia del proyecto. Por ejemplo, el

Centro Comunitario en el municipio de Camargo financió su primera etapa de construcción totalmente por parte del Fideicomiso, pero actualmente financia su operación de manera conjunta por parte de las diferentes Organizaciones que operan en el sitio proyectos integrales, integrando recursos del Fideicomiso, aportaciones de los usuarios y recursos provenientes de otras instancias de financiamiento (regionales o estatales). En este sentido, los proyectos ahora observados en ese espacio que siguen recibiendo recursos por parte del Fideicomiso cumplen ya con la medida flexible del criterio 70%+30%.

Esto lleva a la conclusión de que existe un modelo de operación de corresponsabilidad financiera en materia de infraestructura y equipamiento consistente en que, si bien la inversión inicial puede correr a cargo del Fondo, se busca desde su concepción visualizar la manera en que la operación sea cada vez menos dependiente de los recursos del Fideicomiso, construyendo con ello capacidades en las Organizaciones e IG para buscar la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos. Es de mencionar, por último, que se observó, en los casos de infraestructura y equipamiento para proyectos de salud, cómo la operación se transfiere directamente a las Organizaciones o IG una vez finalizado el proyecto, por lo que inmediatamente el fuente de financiamiento cambia (el Fideicomiso deja de aportar recursos y solamente da seguimiento al uso de las construcciones y equipos aportados), manteniéndose los proyectos viables y operativos (por ejemplo, las clínicas comunitarias de la ciudad de Chihuahua, operadas por la Fundación Adelaida Lafón o el Centro Regional de Radioterapia Zona Norte, cuya operación corre a cargo de la Secretaría de Salud del Estado).

Existe otro caso en el que el criterio de aportaciones al 70%+30% identificado por las Organizaciones participantes en los grupos de enfoque se flexibiliza de acuerdo con las condiciones de la comunidad y de las OSC e IG que fungen como beneficiarios directos. En la región de Ojinaga se ejemplificaron proyectos de infraestructura y equipamiento ejecutados por etapas para proveer con instalaciones a Organizaciones que atienden personas en situación de vulnerabilidad como personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, o bien, personas migrantes en tránsito. Las Organizaciones a cargo de los proyectos se encuentran desarrollando acciones para mejorar su sostenibilidad y viabilidad en el tiempo, mediante las "organizaciones fortalecedoras" y las redes de sociedad civil regionales; sin embargo, dada la necesidad imperiosa de mejorar las condiciones de atención para las poblaciones, el Fideicomiso se encuentra aportando financiamientos al 100.00% de proyectos de infraestructura y equipamiento, para paliar las situaciones críticas que se enfrentan. Una experiencia semejante se observó en la construcción de un asilo para personas adultas mayores en la región de Delicias (localidad de Saucillo). Se busca, sin embargo, que en etapas posteriores de ejecución la aportación del Fideicomiso se reduzca sucesivamente en proporción (90% en el primer año, 80% en el segundo y 70% en adelante), para alcanzar el criterio 70%+30% con el tiempo. En palabras de los operadores regionales, esto ha incentivado

a grupos de sociedad civil antes informales o inexistentes a buscar el camino para su formalización y operación consolidada de manera que, en el futuro, puedan acceder a mecanismos de financiamiento adicionales que faciliten la sostenibilidad y supervivencia de sus acciones, la ampliación de la capacidad de atención y el desarrollo de nuevos proyectos que beneficien desde otros enfoques a la población que se atiende mediante estas iniciativas.

En este sentido, cabe mencionar la confluencia de dos de las aportaciones fundamentales del Fideicomiso (financiamiento y fortalecimiento institucional de las Organizaciones e IG) en torno al criterio de coinversión y corresponsabilidad financiera como medida principal para favorecer la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos. Como resultado del proceso de vinculación, se pueden identificar con claridad las características de los proyectos pero también de los ejecutores. En consecuencia, es viable organizar una estrategia de intervención por etapas que, con el tiempo: **1)** permita la aplicación de los recursos del Fondo para la atención de necesidades críticas en materia de infraestructura y equipamiento; **2)** fortalezca a los actores de sociedad civil en sus capacidades institucionales y de gestión de proyectos para que puedan hacerse cargo de la operación de la infraestructura y el equipamiento y **3)** que los proyectos, en el largo plazo, hagan posible su viabilidad, sostenibilidad y supervivencia en el futuro sin generar una dependencia financiera del Fideicomiso y, en cambio, mediante la capacidad de gestión procuración de fondos fortalecida en las Organizaciones e IG beneficiarias. Si bien este esquema no puede clasificarse a priori como enteramente eficaz o infalible, la visita a proyectos en campo corroboró que es una práctica efectiva que permite la optimización del financiamiento provisto por el Fideicomiso y que tiene como efecto favorable el fortalecimiento de los actores beneficiarios y la mejora de sus estrategias de intervención, en beneficio de las comunidades vulnerables a las que se dirigen sus esfuerzos.

En este sentido, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia, se resume que los mecanismos con los que cuenta el Fideicomiso para favorecer que los efectos positivos logrados mediante el financiamiento perduren una vez otorgado el recurso incluyen: **a)** el esquema de corresponsabilidad financiera (coinversión) en los proyectos, que se desarrolla de manera flexible tomado en consideración las características de la comunidad, el proyecto a desarrollar y de los beneficiarios directos (Organizaciones o IG), que tiene como base la coinversión del 70% de aportaciones del Fideicomiso y 30% de otras fuentes (recursos propios, aportaciones de los usuarios u otras fuentes de financiamiento); **b)** los procesos de vinculación y el de seguimiento a los proyectos, como un mecanismo para la identificación oportuna de las características de los ejecutores, el acompañamiento en el desarrollo de los proyectos y el logro de sus objetivos, en el corto plazo (en lo inmediato, el logro del proyecto) y hacia el futuro (la sostenibilidad y supervivencia del proyecto) así como **c)** el "ecosistema" de sociedad civil que apoya en la debida planeación y ejecución, mediante el intercambio de

información y prácticas en las redes temáticas y regionales así como mediante las acciones focalizadas de fortalecimiento de capacidades que se realizan mediante las "organizaciones fortalecedoras". Se observa así un esquema robusto y claro orientado a la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, como consecuencia de la dotación de recursos financieros por parte del Fideicomiso.

12. ¿En qué medida el Programa tiene la capacidad de ajustarse en el tiempo y en el contexto para alcanzar sus objetivos?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

El análisis de esta pregunta debe considerar dos puntos de referencia para el análisis de las acciones que emprende el Fideicomiso para ajustarse en el tiempo y en el contexto, a saber: **1)** en un tiempo y contexto de largo alcance (por ejemplo, la transformación del contexto socioeconómico del Estado de Chihuahua) y **2)** en el tiempo y contexto específico de los proyectos aprobados.

Se comienza el análisis con el primer rubro, respecto de la capacidad del Fondo para adaptarse a las transformaciones del contexto socioeconómico del Estado de Chihuahua, en amplio espectro. En este sentido, el Fondo tiene como antecedente el Fideicomiso para la Reconstrucción de las Zonas Dañadas el cual nació precisamente para la atención de una situación de contingencia relacionada con eventos de tipo meteorológico en la ciudad de Chihuahua en 1991. Posteriormente, el FOSECH se creó a partir del Decreto de creación de 1994. En este sentido, uno de los objetivos del mencionado Fideicomiso antecedente al FOSECH incluye "la realización de programas de construcción y reconstrucción de hogares sociales". Este hecho se trae a cuenta para documentar que, además de las acciones de dotación de recursos regulares para los proyectos de OSC y entes públicos, el diseño normativo de FOSECH (particularmente su amplio objeto) le permite flexibilizar sus acciones para atender situaciones supervenientes en los que puede realizar otro tipo de acciones a favor de las y los chihuahuenses mientras que "directa o indirectamente contribuyan a elevar su calidad de vida" (Decreto de creación de FOSECH, artículo QUINTO).

En este sentido, las entrevistas con los operadores a propósito del mapeo de procesos permitieron documentar la situación crítica experimentada durante la contingencia sanitaria por el COVID 19 en el que el Fideicomiso tuvo la capacidad, mediante decisiones puntuales del Comité Técnico, de destinar recursos para la atención de la emergencia, sobre todo mediante el fortalecimiento de las capacidades de instituciones de salud mediante el suministro de insumos y equipamiento. La visita a proyectos financiados en materia de salud (particularmente en materia de infraestructura) también fue ocasión para que la ITE conociera, de parte de los beneficiarios, la importancia de la participación del Fideicomiso con este tipo de instituciones durante la contingencia sanitaria; en palabras de uno de los entrevistados en Ciudad Juárez, "sin el apoyo del Fideicomiso, las instituciones de salud no habrían podido contar con los insumos sanitarios suficientes para enfrentar la contingencia, durante las primeras semanas en que se atendieron casos en el estado de Chihuahua". Desde el punto de vista de la ITE este caso es suficiente para documentar, por su

volumen y relevancia la posibilidad que tiene el Fideicomiso de adaptar sus acciones y de acuerdo con situaciones supervenientes en el tiempo y el contexto, en términos de largo alcance, como un primer mecanismo de adaptabilidad, en el contexto de la pregunta.

Por otra parte, aunque el proceso de vinculación pone énfasis en la producción de proyectos con una orientación clara en relación con sus respectivas metodologías, con objetivos, estrategias y metas claramente definidas, las entrevistas con el personal de apoyo del Fideicomiso también revelaron que, en situaciones excepcionales, los proyectos pueden ajustar sus alcances debido a situaciones supervenientes que, en su caso, producen la cancelación de recursos asignados a los proyectos. En este sentido, a nivel de proyectos (en una escala menor) también se documenta el ajuste de los proyectos en cuanto al cambio en el contexto, sin que se ponga en riesgo el logro general de los objetivos del proyecto, como un segundo mecanismo de adaptabilidad de los recursos del Fondo.

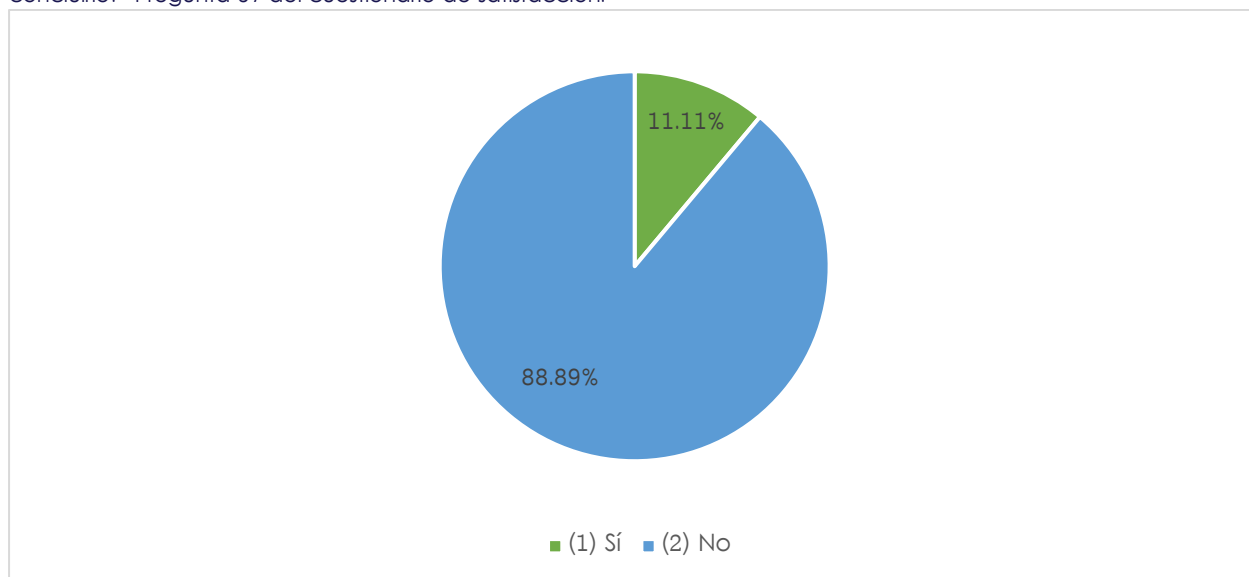
Volviendo a la situación específica de la pandemia por COVID-19, se documentaron como resultado de los grupos de enfoque diferentes experiencias sobre cómo se transformaron los proyectos financiados en el contexto de la emergencia sanitaria. Un primer grupo de proyectos está integrado por los proyectos educativos, que vieron suspendida la participación de las niñas, niños y adolescentes de manera inmediata al cierre de las aulas. De acuerdo con los testimonios, esto produjo dos efectos principales: **a)** la interrupción de las actividades y el ajuste de los proyectos a lo logrado/alcanzado hasta el momento de la suspensión de clases y **b)** la transformación de los proyectos mediante acciones virtuales, por ejemplo. Si bien esta última opción resultó en un reto importante para las Organizaciones que la emprendieron, se favoreció un contexto generalizado de reflexión acerca de los esquemas de atención que se venían realizando hasta el momento. En este sentido, las Organizaciones detectan un período previo de "ejecución regular" de sus acciones y proyectos hasta antes de la pandemia y una nueva etapa, sobre bases distintas, a partir de la emergencia sanitaria. En palabras de uno de los participantes "nunca se restableció la situación anterior, sino que comenzó una nueva etapa". Ante esta transformación sucesiva de los proyectos y estrategias de trabajo con las comunidades, el Fideicomiso pudo adaptarse en muchos casos para continuar financiando las nuevas formas de trabajo y, en todos los casos que continúan, brindó el acompañamiento a los actores para replantear los proyectos y estrategias hacia el futuro. En ello, se observa que el Fideicomiso cuenta con herramientas para adaptar su intervención, a través del modelado colaborativo de los proyectos y sus etapas de atención con las Organizaciones e IG beneficiarias, lo cual se valora de manera positiva.

Un segundo grupo de proyectos, que no pudieron transformar en lo inmediato la estrategia de intervención (por ejemplo, aquellos orientados a la prestación de servicios

de salud para poblaciones en situación de vulnerabilidad), debieron suspender sus actividades temporalmente y ajustar sus métodos para lograr retomar sus acciones en un nuevo contexto y con diferentes medidas de atención. En este sentido, el Fideicomiso también acompañó estas transformaciones y, en este rubro, los grupos de enfoque fueron menos enfáticos en señalar que organizaciones enteras hayan dejado de participar de los recursos otorgados. Es decir, la mayoría de ellas pudo sobreponerse al cambio del contexto de trabajo, de manera coordinada con el Fideicomiso, mediante el trabajo colaborativo que se plantea desde el inicio de la vinculación. Es decir, la adaptabilidad de las acciones da constancia de la fortaleza que significa la relación estrecha de trabajo entre los operadores del Fideicomiso y las Organizaciones e IG beneficiarias, lo cual no es un hecho usual en las relaciones entre financiadoras y receptoras de financiamientos en la sociedad civil, de acuerdo con las opiniones de los propios beneficiarios.

La adaptabilidad del Fideicomiso y los proyectos que financia también es palpable en el logro en la realización de los proyectos. La encuesta de satisfacción permite aproximarse a esta cuestión mediante su pregunta 37 ("37. ¿Alguna vez recibió el apoyo del empresariado chihuahuense para la realización de un proyecto y no pudo concluirlo?") y su adjunta ("37.1 ¿Cuáles fueron las causas principales? Enliste hasta tres."), cuyos resultados se presentan enseguida:

Gráfica 20. "¿Alguna vez recibió el apoyo del empresariado chihuahuense para la realización de un proyecto y no pudo concluirlo?" Pregunta 37 del cuestionario de satisfacción.

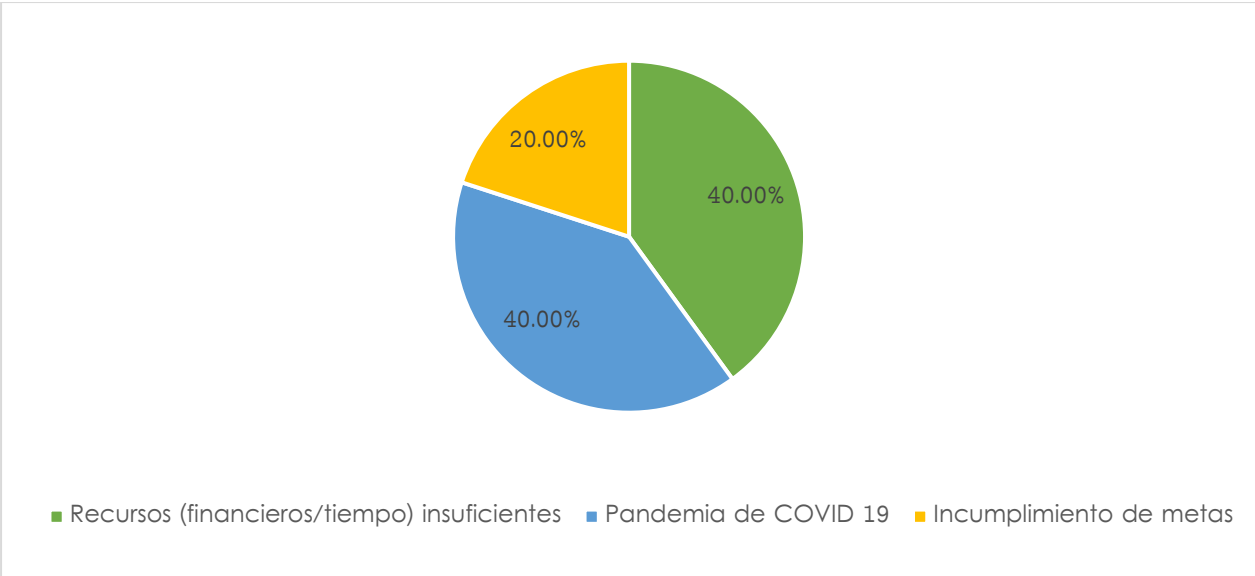


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, el **88.89%** de los participantes en la encuesta mencionaron haber recibido apoyos del Fideicomiso y, al mismo tiempo, haber concluido el proyecto exitosamente. Sin embargo, es importante indagar en las razones que incidieron en la

falta de logro del proyecto, conforme a lo recabado en la pregunta 37.1 del instrumento:

Gráfica 21. “¿Cuáles fueron las causas principales [para no concluir un proyecto financiado]? Enliste hasta tres.” Pregunta 37 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, existen respuestas equilibradas en torno a tres factores: **1)** la insuficiencia de tiempo o recursos para lograr los objetivos y metas del proyecto; **2)** la existencia de una situación superveniente (la pandemia de COVID 19, específicamente) y **3)** el incumplimiento de metas y objetivos planteados. Es decir, la falta de logro en los objetivos y metas de los proyectos se deben solamente, de manera excepcional, a errores en la planeación que resultan en incumplimientos y, de manera general, el seguimiento cercano y colaborativo a los proyectos permite remontar las incidencias en la operación e, incluso, la emergencia de factores supervenientes durante la ejecución de los proyectos.

Ahora bien, desde la perspectiva de la ITE, la adaptabilidad del Fideicomiso no ha logrado ser lo suficientemente flexible como para considerar las particularidades de ciertos proyectos. Al visitar y conocer las características de los proyectos que se desarrollan en la zona fronteriza (Ciudad Juárez y Ojinaga, por ejemplo), se constató que los proyectos que se desarrollan en estas regiones están condicionados por un contexto altamente cambiante determinado, por ejemplo, por el fenómeno migratorio. Estas circunstancias dificultan una planeación estricta como la que prevé la Metodología de Marco Lógico en el sentido de la precisa identificación de un número cierto de beneficiarios a atender, el establecimiento de estrategias y acciones cuantificadas para el cumplimiento puntual de metas y una apreciación de los resultados, sobre todo, desde un aspecto cuantitativo que justifique el establecimiento

adecuado de una Teoría de Cambio (que se debe constatar desde la implementación del proyecto mediante las acciones de seguimiento). Este dato se documenta como un factor externo que dificulta la planeación de algunos beneficiarios, es decir, una Amenaza a la óptima implementación de los proyectos apoyados Fideicomiso en estos casos.

En suma, de acuerdo con lo planteado en la pregunta, se observa que el Fideicomiso tiene la capacidad de ajustarse en el tiempo y en el contexto para alcanzar sus objetivos en dos dimensiones: **1)** en un amplio espectro, modificando su estrategia de intervención, conforme a su diseño, para la atención de situaciones nuevas o supervenientes en el contexto socioeconómico del Estado de Chihuahua, como durante la pandemia de COVID-19 y su reorientación en la provisión de recursos para la atención de la emergencia y **2)** a nivel de proyectos, para ajustar las acciones de éstos respecto de incidencias durante su ejecución, incluyendo situaciones de fuerza mayor como, nuevamente, la contingencia sanitaria originada por el COVID-19. Este segundo aspecto está fundado en la relación colaborativa para la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos que se establece a partir de la vinculación, lo cual es una característica muy robusta del diseño de intervención del Fideicomiso, que se refleja en un grado de logro amplio de los objetivos y metas de los proyectos apoyados.

13. ¿Cuál es el impacto que ha tenido el Programa en las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiadas?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

La respuesta a esta pregunta enfrenta una cuestión importante respecto de su planteamiento, que está realizado en términos de *impacto*, de acuerdo con los TdR para la Evaluación. Se debe mencionar que en la Metodología de Marco Lógico se reconoce como impacto la comparativa entre la situación previa y la situación actual que se observa a partir de una intervención específica, en este caso, respecto de la puesta en marcha de las acciones del Fideicomiso, a través del planteamiento de su Programa presupuestario. Como se analiza en uno de los Manuales de la Comisión Económica para América Latina sobre el tema, la medición de impacto tiene por objeto:

"medir o determinar la marcha del proyecto o si cumplió con las metas establecidas en las personas, hogares o instituciones beneficiarias y donde básicamente se hace una comparación entre una situación 'con proyecto o programa' versus otra 'sin proyecto o programa'" (CEPAL, 2015, p. 11)

Como se observa, el planteamiento de impacto está basado en la medición de resultados, específicamente, el contraste respecto de las metas establecidas, en dos períodos de tiempo. En este sentido, se podría estimar el impacto del Programa a partir de los efectos que éste se ha programado a realizar, de acuerdo con su diseño. Para ello, se cuenta como documentos de referencia al Diagnóstico y su reflejo en la Matriz de Indicadores para resultados, que proponen la situación problemática a la que se enfrenta el Pp como "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias gubernamentales del estado de Chihuahua cuentan con recursos insuficientes para la atención de diversos problemas sociales de personas o grupos en condición de vulnerabilidad" y, por ende, su Propósito (en la MIR), como reflejo de su objetivo central, está establecido como "Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales acceden a apoyos económicos para el desarrollo de proyectos y programas sociales para las personas vulnerables del estado de Chihuahua."

Ahora bien, es importante rescatar el esfuerzo del documento Diagnóstico por contextualizar la situación problemática del Programa presupuestario mediante el cual se ejerce el Fideicomiso en el sentido de aportar información acerca de: **a)** la situación del financiamiento público federal para Organizaciones de la Sociedad Civil, suspendido a partir de 2019, en clara contravención de lo dispuesto por la Ley Federal del Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (apartado 2.2 del Diagnóstico); **b)** la situación de las organizaciones de la sociedad civil

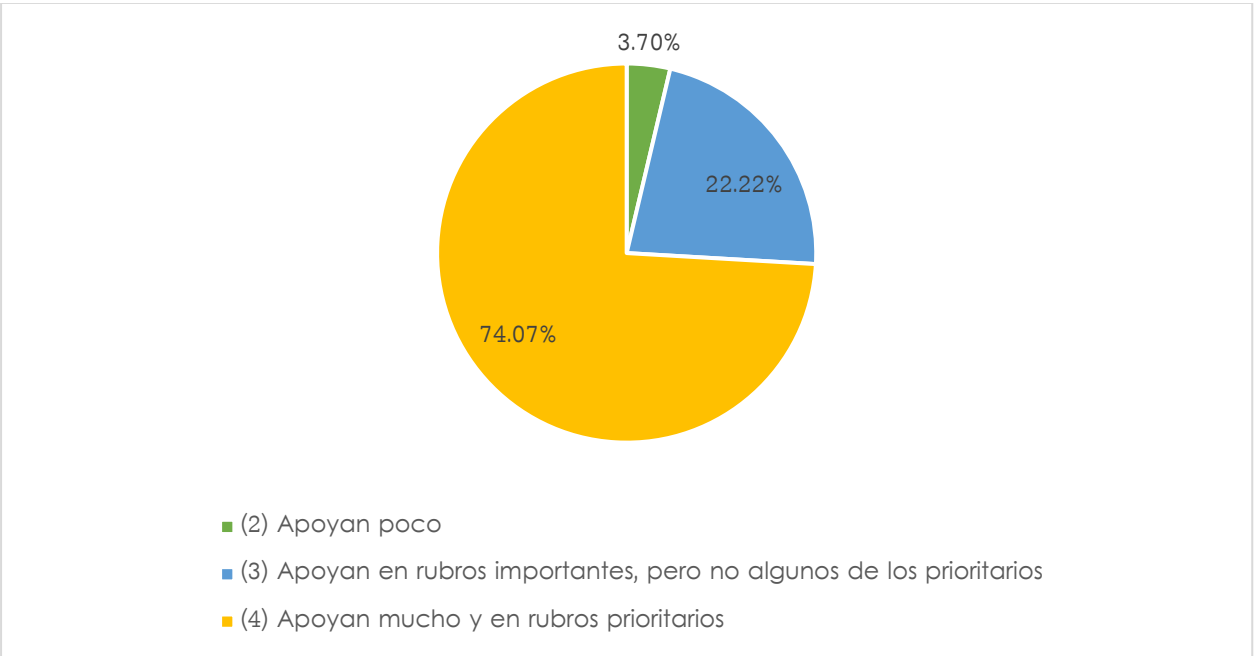
en el Estado de Chihuahua a raíz de situaciones supervenientes como la pandemia de COVID-19 y las restricciones legales para la obtención del estatus como donataria autorizada, por parte del Servicio de Administración Tributaria (apartado 2.3 del Diagnóstico) y **c)** la situación del financiamiento público a las actividades de las OSC en el ámbito estatal (apartado 2.4 del Diagnóstico). Sin embargo, es indispensable mencionar que el documento Diagnóstico no es claro en evidenciar la magnitud de la situación problemática en el Estado de Chihuahua, es decir, por qué se considera que los recursos disponibles son "insuficientes para la atención de diversos problemas sociales de personas o grupos en condición de vulnerabilidad" y, por ende, cuál sería la medida en que esta necesidad sería satisfecha para poder cuantificar, en consecuencia, el *impacto* de la intervención del Fideicomiso contrastando la situación previa con la situación actual que se observa. En este sentido, se determina la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Robustecer el documento Diagnóstico del Pp para documentar la evolución de la situación del financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso, para establecer una línea base para la medida del cambio en la situación problemática que se identifica, así como los posibles resultados que se deben identificar que sean atribuibles a su implementación.

Esta circunstancia, sin embargo, no es exclusiva del Fideicomiso o el Pp analizado. En la práctica no se ha realizado un estudio sistemático y periódico de la magnitud de la problemática pública sobre el financiamiento a las acciones de las organizaciones de la sociedad civil en México. Si bien el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) da seguimiento al valor económico de la aportación de las OSC en las Cuentas Nacionales mediante la llamada "Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro" ésta proporciona valores como la aportación al Producto Interno Bruto de las instituciones sin fines de lucro o el valor económico del trabajo voluntario, pero no una medida directa del financiamiento y sus fuentes. En este sentido la insuficiencia de recursos en el llamado "tercer sector" sigue siendo, sobre todo, un hecho en la percepción de los actores públicos, privados y sociales relacionados con la situación problemática, pero aún no analizado con una investigación más rigurosa.

Cabe destacar que, en los grupos de enfoque, las y los participantes no fueron capaces de identificar con precisión "cómo era" la situación del financiamiento a las Organizaciones e IG antes de la llegada del Fideicomiso, como una situación histórica. En este sentido, solo se pudieron identificar efectos *a partir de la intervención*, como se logró asimismo mediante la encuesta de satisfacción, mediante el resultado de la pregunta 39 ("39. En términos generales: ¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan las Organización / Instancia de Chihuahua para desarrollar proyectos sociales?"):

Gráfica 22. "En términos generales: ¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan las Organización / Instancia de Chihuahua para desarrollar proyectos sociales?" Pregunta 39 del cuestionario de satisfacción.

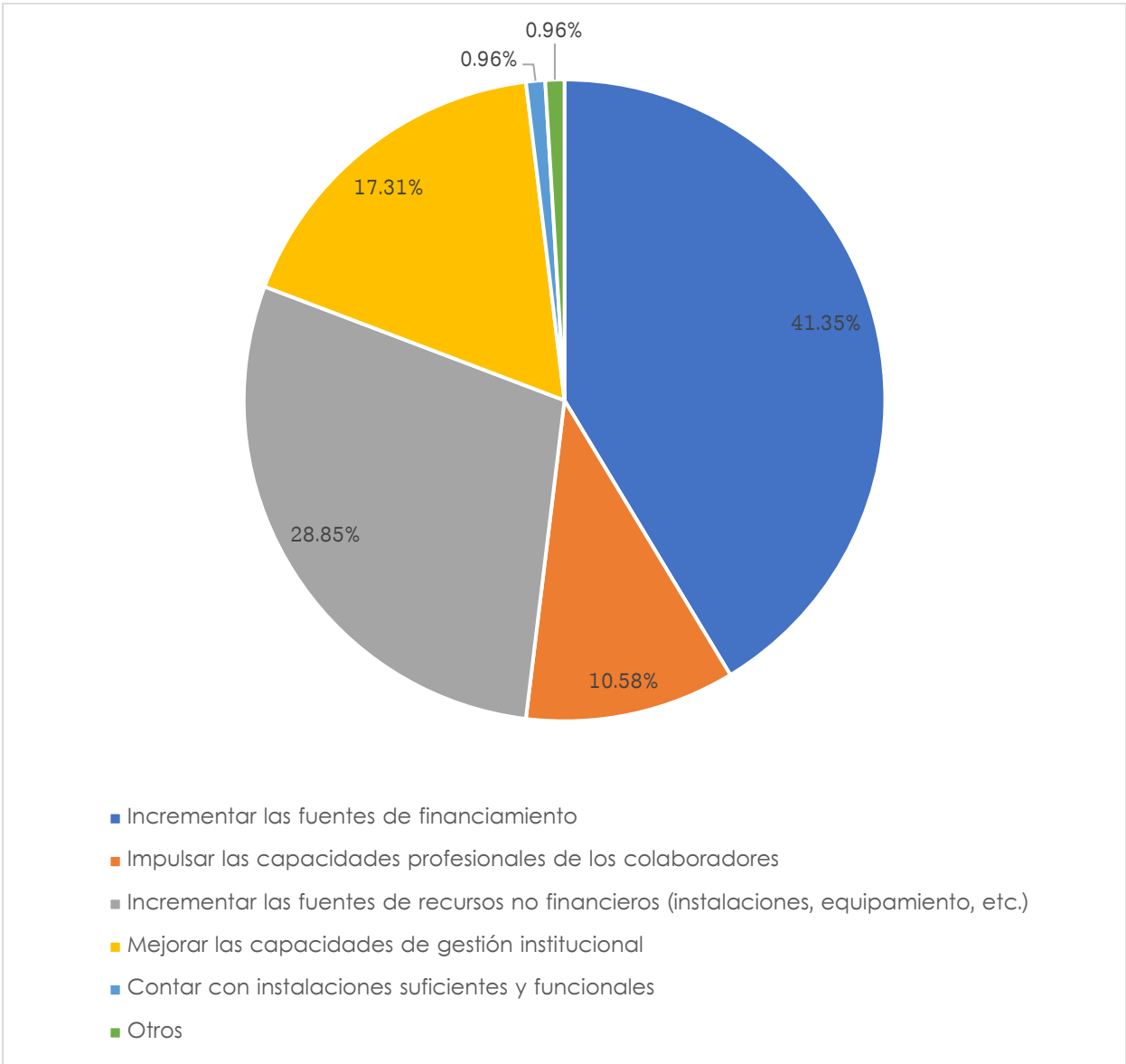


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, existe una opinión positiva favorable acerca de los efectos de los apoyos económicos que entrega el Fideicomiso, pues el 96.29% de los encuestados coinciden en que "apoyan mucho y en rubros prioritarios" o bien "apoyan en rubros importantes, pero no en algunos prioritarios". Incluso el 3.70% restante opina que "apoyan" aunque "poco". Es decir, las y los participantes de la encuesta acreditan que los apoyos del Fideicomiso sí atienden a las necesidades de las OSC.

En este sentido, conviene revisar (a la inversa) cuáles son las necesidades no satisfechas de las Organizaciones e IG, mediante los apoyos económicos del Fideicomiso, conforme a los resultados de la pregunta 40 de este instrumento de opinión ("40. Específicamente, dentro de su Organización / Instancia: ¿Qué necesidades enfrentan para desarrollar proyectos que atiendan las problemáticas sociales que existen en el estado de Chihuahua? Puede seleccionar varias opciones."):

Gráfica 23. "Específicamente, dentro de su Organización / Instancia: ¿Qué necesidades enfrentan para desarrollar proyectos que atiendan las problemáticas sociales que existen en el estado de Chihuahua? Puede seleccionar varias opciones." Pregunta 40 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se observa que las Organizaciones identifican como las tres principales necesidades aún insatisfechas, para lograr la debida atención de las problemáticas a las que se dirigen, en ese orden: **1)** la insuficiencia de fuentes de financiamiento; **2)** el acceso limitado a recursos no financieros, como instalaciones y equipamiento y **3)** las capacidades de gestión institucional insuficientes en las propias Organizaciones e IG.

Al examinar estos resultados de manera conjunta con los presentados en el **Tema II, pregunta 1**, en relación con la pertinencia de los apoyos del Fideicomiso, se debe concluir que, si bien es claro que los apoyos económicos inciden de manera directa

en la problemática manifestada por las Organizaciones e IG, en realidad, esta contribución (como se espera de cualquier Programa público) es insuficiente para resolver el problema público subyacente. Es decir: la insuficiencia de recursos financieros, equipamiento, instalaciones y fortalecimiento institucional siguen siendo problemas que aquejan el adecuado desempeño de estos actores sociales respecto de las situaciones que atienden.

La conclusión anterior quedó ilustrada de manera patente en los grupos de enfoque pues, si bien las y los participantes visualizaron que la situación de las organizaciones de la sociedad civil en el Estado de Chihuahua sería más dramática ("muy triste", se mencionó en varias ocasiones), no dejaron de mencionar la subsistencia de la necesidad de ampliar las fuentes de financiamiento, incrementar la capacidad de atención para mejorar la cobertura e, incluso, identificar sus propias áreas de oportunidad en cuanto a sus capacidades institucionales.

Ahora bien, mientras que los resultados de la percepción de los beneficiarios permiten concluir que los principales efectos positivos de la intervención del Fideicomiso se centran en la disponibilidad de una fuente de recursos que contribuye al financiamiento de sus acciones y que fortalece sus capacidades institucionales (como se estableció en el **Tema II** de este documento), también se detectó que los beneficiarios no han sido capaces de identificar (sobre todo en los grupos de enfoque) efectos negativos de la intervención del Fideicomiso respecto del problema público que se atiende. Si bien esto no es necesariamente una situación indeseable (pues es probable que, de hecho, no existan circunstancias desfavorables derivadas de la operación del Pp), la ITE considera relevante que se pueda generar una reflexión al respecto. En este sentido, convendría orientar el diálogo comunitario (por ejemplo, al cierre de los proyectos) en torno a las áreas de oportunidad detectadas y, en su caso, los efectos negativos generados como consecuencia de la operación del Fideicomiso, mediante espacios de diálogo con este propósito, conducidos regionalmente por parte de los operadores del Fideicomiso, lo cual da lugar a la siguiente:

- ➔ **Recomendación.** Sensibilizar a las OSC e IG sobre el aprovechamiento de áreas de oportunidad o errores en la implementación al cierre de los proyectos, para incentivar la mejora continua entre los operadores y beneficiarios del Fideicomiso.

En suma, son identificables las contribuciones del Fideicomiso en proporcionar una fuente de recursos para que las Organizaciones e IG desarrollen acciones en sus temas de interés, para la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que atienden. En este sentido, se contribuye en la atención de la situación problemática que resienten directamente ("la insuficiencia de recursos") aunque resulta difícil medir la magnitud del cambio. En este sentido, la evidencia debe apoyarse en la percepción

que identifica al mismo tiempo que se cuenta hoy con más recursos y mejores capacidades entre las Organizaciones e IG beneficiarias, al tiempo que la situación problemática no ha mejorado del todo pues se sigue requiriendo diversificar las fuentes de recursos y continuar con los procesos de mejora de las capacidades institucionales. Por último, aunque las Organizaciones e IG son capaces de identificar efectos positivos de la intervención del Fideicomiso, en los grupos de enfoque no pudieron identificar si existen efectos negativos derivados de su implementación, como lo solicita la pregunta conforme a los TdR.

14. ¿Cuál es el impacto que ha tenido el Programa en los beneficiarios indirectos?

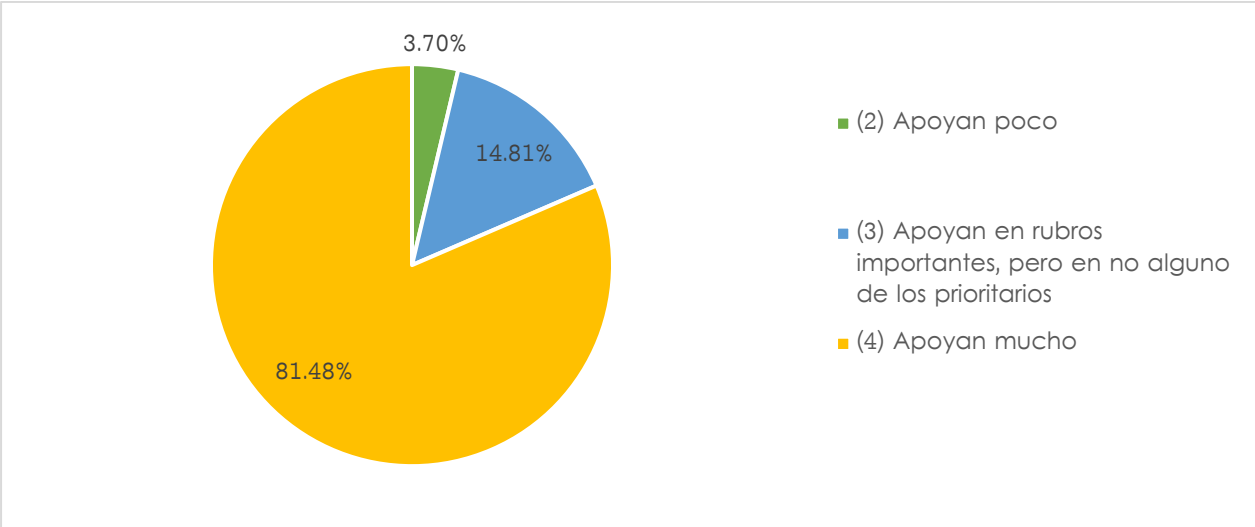
- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

Para el análisis de esta pregunta, deben tenerse en consideración los elementos analizados en cuanto al *impacto* del Programa presupuestario mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso, en el sentido de que no está documentado (en el Diagnóstico, por ejemplo) la magnitud de las situaciones que se enfrentan, en términos de beneficiarios indirectos, para los tres rubros principales de los proyectos (salud, educación y capital social). En este sentido, sería interesante robustecer el documento Diagnóstico con la finalidad de visualizar información y, en su caso, indicadores que permitan conocer la "imagen previa" de estas situaciones en las que intervienen el Fideicomiso, por ejemplo, basados en los diagnósticos e indicadores que prevé la planeación estratégica nacional y estatal (Plan Estatal de Desarrollo y Programas de Mediano Plazo); en este sentido, se formula la siguiente:

- ➡ **Recomendación.** Analizar la información sobre el "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres áreas de incidencia de los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.

Ante la ausencia de tales marcas de referencia para la medición del *impacto*, se parte nuevamente de la percepción de los beneficiarios para apuntar hacia ciertos efectos que serían atribuibles a la acción del Fideicomiso a través de los proyectos financiados. En este sentido, se presentan los resultados de las preguntas 41 de la encuesta de satisfacción de los beneficiarios, en primer lugar ("41. ¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan para desarrollar proyectos sociales?");

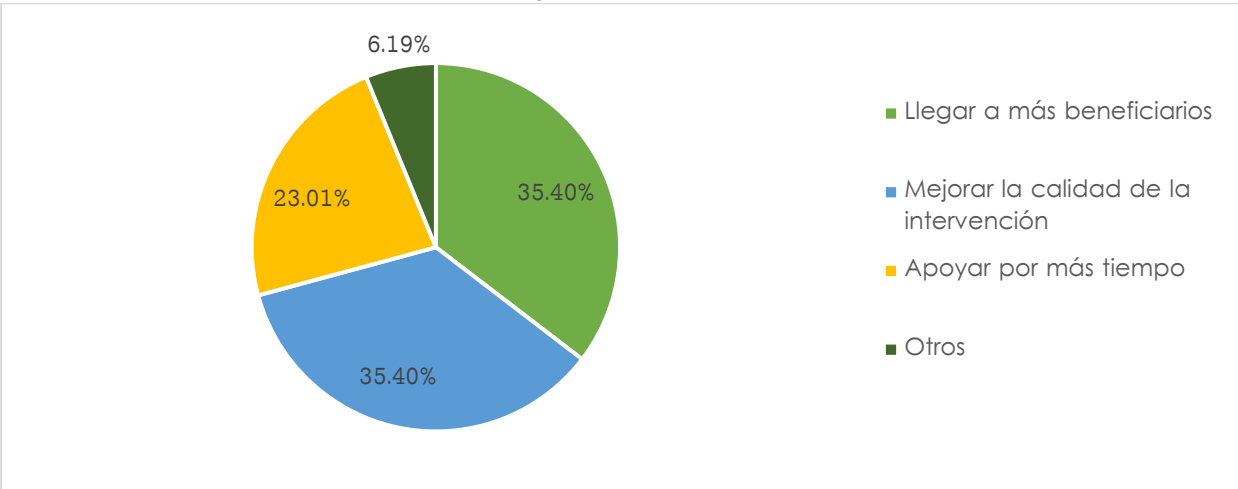
Gráfica 24. "¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan para desarrollar proyectos sociales?" Pregunta 41 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Como se observa, en la percepción de los participantes en la encuesta, la mayoría (96.29%) opina o bien que los proyectos financiados por el Fideicomiso (en donde se aplican sus recursos) "apoyan mucho" o bien "apoyan en rubros importantes, pero no en algunos de los prioritarios". Es decir, existe la impresión de que los apoyos del Fideicomiso redundan en la atención de las necesidades de las poblaciones atendidas indirectamente. Conviene entonces analizar en qué se reporta dicho efecto, específicamente. La pregunta 42 de la encuesta ahonda en dicha cuestión ("42. Recibir el apoyo del empresariado permitió a tu organización:"), de acuerdo con sus resultados:

Gráfica 25. "¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan para desarrollar proyectos sociales?" Pregunta 41 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los tres principales efectos que se observan en las poblaciones beneficiarias indirectas del Fondo están en: **1)** el incremento de la cobertura, **2)** la mejora de la calidad de la intervención de las OSC en su atención y **3)** poder apoyar más tiempo a las poblaciones beneficiarias indirectas. Cabe aquí mencionar que entre los "Otros" efectos se mencionó varias veces "No cerrar", es decir **4)** garantizar la disponibilidad de los servicios, particularmente relacionado con la atención de personas adultas mayores, por ejemplo.

Si bien es cierto que los grupos de enfoque permitieron corroborar estos efectos principales en las poblaciones beneficiarias indirectas del Fideicomiso, también se profundizó en el hecho de que el financiamiento permite, en primer término, garantizar la permanencia de los servicios que, de otra manera, no serían proporcionados. Esto también fue corroborado durante las visitas de la ITE a proyectos destacados en las regiones, donde se visualizó que, de otra manera, no existiría la atención de temas como: **a)** atención a personas con condiciones mentales específicas, como a las personas en el espectro autista o diagnosticadas con déficit de atención e hiperactividad, especialmente a niñas, niños y adolescentes; **b)** en la provisión de servicios de habitación, alimentación y cuidado de personas adultas mayores; **c)** en el suministro de servicios médicos especializados, como la radioterapia; **d)** en la generación de servicios de horario extendido escolar para niñas, niños y adolescentes en establecimientos escolares y centros comunitarios (bajo el modelo "Ampliando el Desarrollo de los Niños", conocido por sus siglas, ADN) y **e)** en el desarrollo de proyectos comunitarios que incidan en la autogeneración de proyectos productivos y de mejora de las condiciones de vida (bajo el Modelo Integral de Desarrollo y Autogestión, MIDAS).

A propósito de los tipos de proyecto mencionados al final del listado anterior (modelos ADN y MIDAS), es importante mencionar que el Fideicomiso no sólo financia la realización de proyectos en el marco de dichos modelos operativos, sino que ha acompañado a comunidades estratégicamente para la realización de diagnósticos y la implementación por etapas de dichas estrategias. En el proceso, se habilita a actores sociales para que se organicen y, más adelante (una vez fortalecidos), puedan seguir prestando los servicios o acompañando a las comunidades por sí mismos, a través de nuevos proyectos también financiados por el Fideicomiso. En este sentido, se puede mencionar como un efecto en las comunidades atendidas la organización de los beneficiarios, para atender mediante la autogestión la mejora de sus propias condiciones de vida.

En general en los proyectos, pero especialmente en las iniciativas integrales financiadas bajo los modelos como ADN y MIDAS, existe una precisa documentación de las características de la situación original que se pretende atender y, luego, un registro cuidadoso de los efectos que se logran en la población beneficiaria. Así, por ejemplo, los proyectos para la atención de niñas, niños y adolescentes en establecimientos

escolares y centros comunitarios documentan las condiciones previas de salud y aprovechamiento escolar de los beneficiarios indirectos del Fondo y luego registran el avance logrado por las personas beneficiadas como consecuencia de la operación de los proyectos. En esta escala, entonces, sería posible conocer los efectos específicos de las acciones financiadas por el Fideicomiso, de acuerdo con el diseño de los proyectos orientado al cumplimiento de metas y con indicadores. En este sentido, también existen efectos directos en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias que están documentados como resultados de los proyectos específicos pero que no se han documentado y estudiado, de manera que puedan conocerse con mayor detalle. Esto sustenta la inquietud de las Organizaciones recuperada en la pregunta 2 del Tema II de esta Evaluación, en el sentido de que sería oportuno invertir recursos del Fondo para sistematizar los resultados de los proyectos y, por qué no, de la implementación de estrategias como ADN y MIDAS en ámbitos locales o regionales específicos.

Como no es posible medir específicamente el cambio en estas situaciones sociales atribuibles directamente al Fondo en términos de *impacto*, se puede recurrir a la percepción de los beneficiarios para conocer que se estima que los apoyos financieros que se otorgan sí inciden en la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios indirectos del Fideicomiso. En este sentido, se identifican que los principales efectos de la intervención del Fideicomiso hacia las poblaciones atendidas por las Organizaciones e Instancias Gubernamentales beneficiarias se observan en: **1)** garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; **2)** el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; **3)** la mejora de la calidad de las intervenciones y **4)** prolongar el tiempo de atención a las comunidades.

Por lo demás, los efectos de las intervenciones puntuales están precisamente detallados a partir de diagnósticos iniciales para cada uno de los proyectos y se registran mediante indicadores y metas. Si bien estos registros existen y hasta serían comparables (cuando se desarrollan proyectos basados en modelos de atención consolidados como ADN y MIDAS), está pendiente destinar recursos del propio Fideicomiso para sistematizar y procesar estos resultados a manera de profundizar en los efectos que generan los proyectos en las comunidades a las que se atienden.

Tema IV. Satisfacción de usuarios

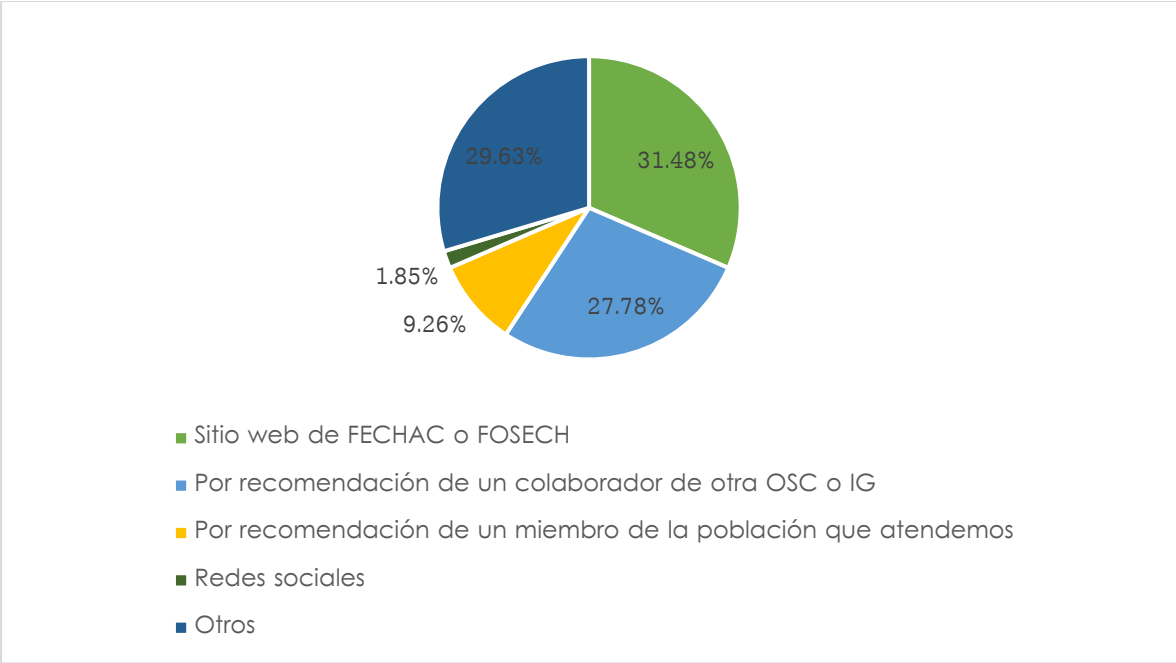
Las respuestas de las preguntas de este **Tema** atienden a cuestionamientos realizados en la encuesta de satisfacción de los beneficiarios, elaborada exprofeso para esta Evaluación y cuyos resultados ya se han incorporado en el análisis de la pertinencia del esquema operativo del Fideicomiso, en el **Tema II**. En este sentido, se replican los resultados pertinentes a cada una de las categorías de análisis, según lo requieren los TdR para cada una de las preguntas:

15. ¿Las convocatorias generadas por las regiones muestreadas son suficientes y accesibles?

➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

Toda vez que no existe un mecanismo normativo que defina la manera en que se deba hacer la difusión del Fideicomiso (y que establezca, por consiguiente, convocatorias específicas), el cuestionario de satisfacción se dirigió, en primer término, a determinar los medios de acceso a la información que emplean las organizaciones, conforme a la pregunta 16:

Gráfica 26. "¿Cómo se enteró del apoyo económico que brinda el empresariado chihuahuense para proyectos sociales de OSC o IG?", Pregunta 16 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

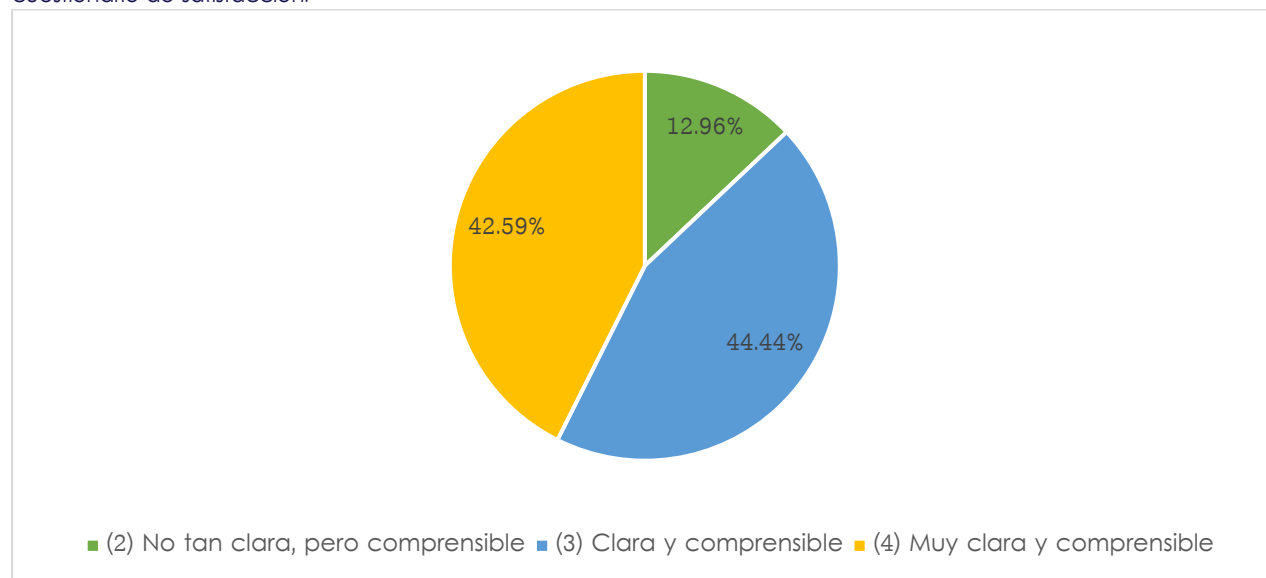
El principal medio de acceso a la información del Fideicomiso es el sitio web de FECHAC/FOSECH (**31.48%**) y, en segundo lugar, las recomendaciones de colaboradores, beneficiarios y otros actores relacionados con las OSC (**37.04%**). De acuerdo con lo analizado en la **pregunta 2**, se constata que hasta un **46.30%** de los primeros acercamientos de las OSC con el Fideicomiso ocurren por recomendaciones, por lo que se estima que la convocatoria permanente del Fideicomiso, hecha de conocimiento mediante los portales electrónicos, es un mecanismo accesible y suficiente para la difusión del Fondo, de acuerdo con las características de su población objetivo.

16. Grado de percepción de los beneficiarios del Programa acerca de los procedimientos para la presentación de las solicitudes de apoyo para los proyectos.

➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

En primer término, se analizó la claridad de la información disponible para la solicitud de apoyos, en la pregunta 17 de cuestionario:

Gráfica 26. "La información para solicitar el apoyo económico para su proyecto le pareció:", Pregunta 17 del cuestionario de satisfacción.

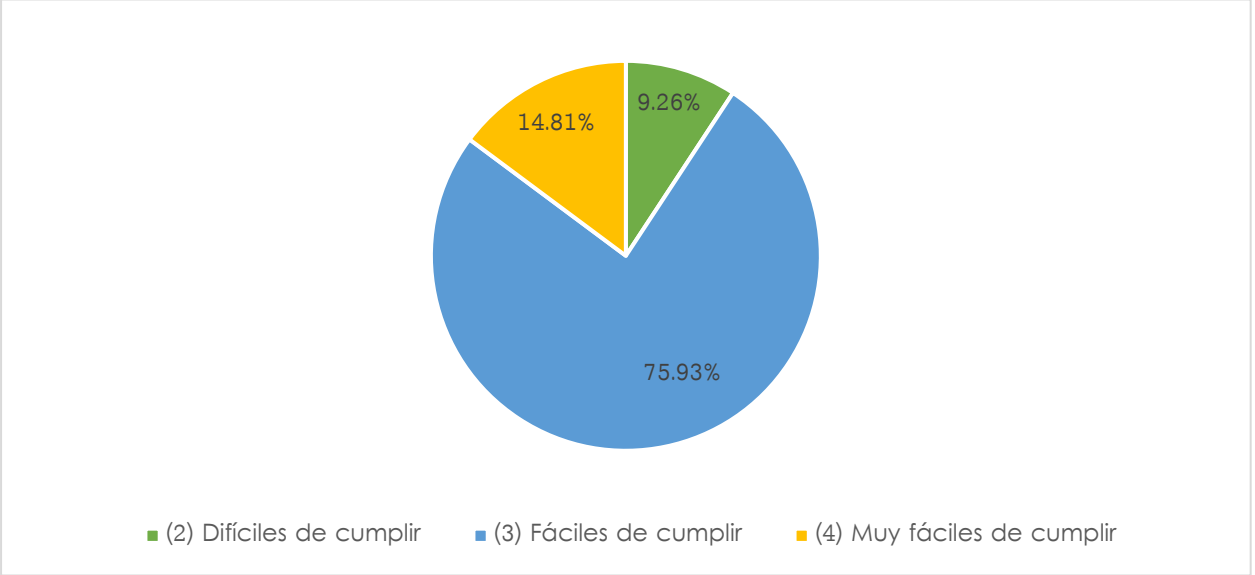


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

De acuerdo con los resultados de la pregunta, un **87.03%** de los beneficiarios opina que la información para la solicitud de apoyos es clara o muy clara, y comprensible.

También se preguntó sobre la facilidad para cumplir los requisitos para acceder a los apoyos económicos, en la pregunta 18 del cuestionario:

Gráfica 27. "Los requisitos para solicitar el apoyo económico le parecieron:", Pregunta 18 del cuestionario de satisfacción.

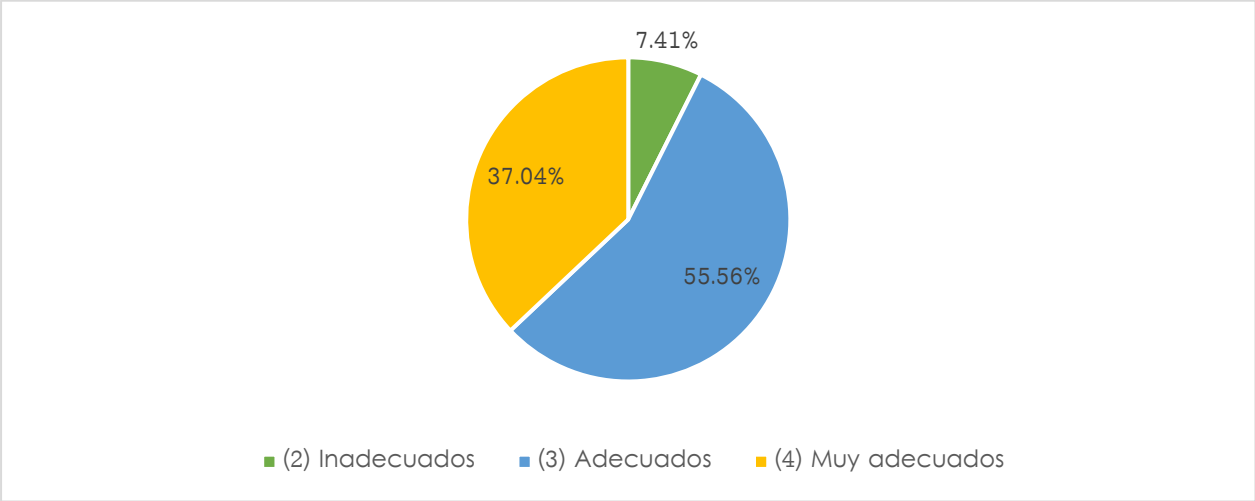


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

En general, los participantes de la encuesta identifican que los requisitos son “fáciles” o “muy fáciles” de cumplir (**90.74%**).

Por otra parte, se indagó acerca de los medios para la presentación de la solicitud, en la pregunta 20:

Gráfica 28. "Los medios establecidos para presentar su solicitud de apoyo le parecieron:", Pregunta 20 del cuestionario de satisfacción.

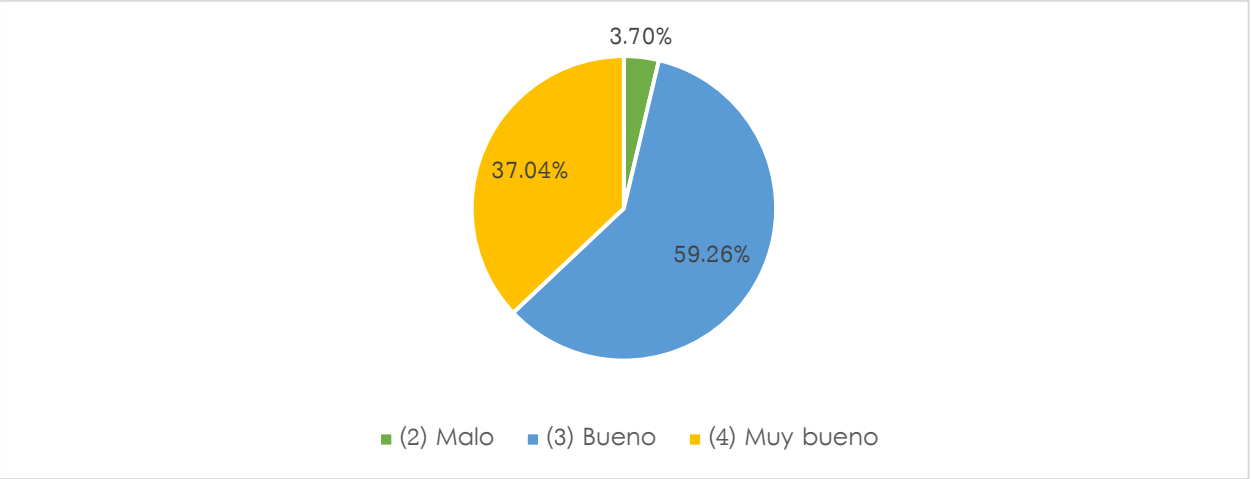


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

En este sentido, se determinó que el **92.60%** de los participantes en la encuesta consideran los medios de presentación de la solicitud como “adecuados” o “muy adecuados”.

Por último, se valoró de manera general el proceso para la presentación de la solicitud de apoyos, en la pregunta 21:

Gráfica 29. "En general, ¿cómo valora el proceso para presentar la solicitud del apoyo?", Pregunta 21 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

En este sentido, se observa un **96.30%** de opiniones favorables al proceso, calificándolo como "bueno" o "muy bueno".

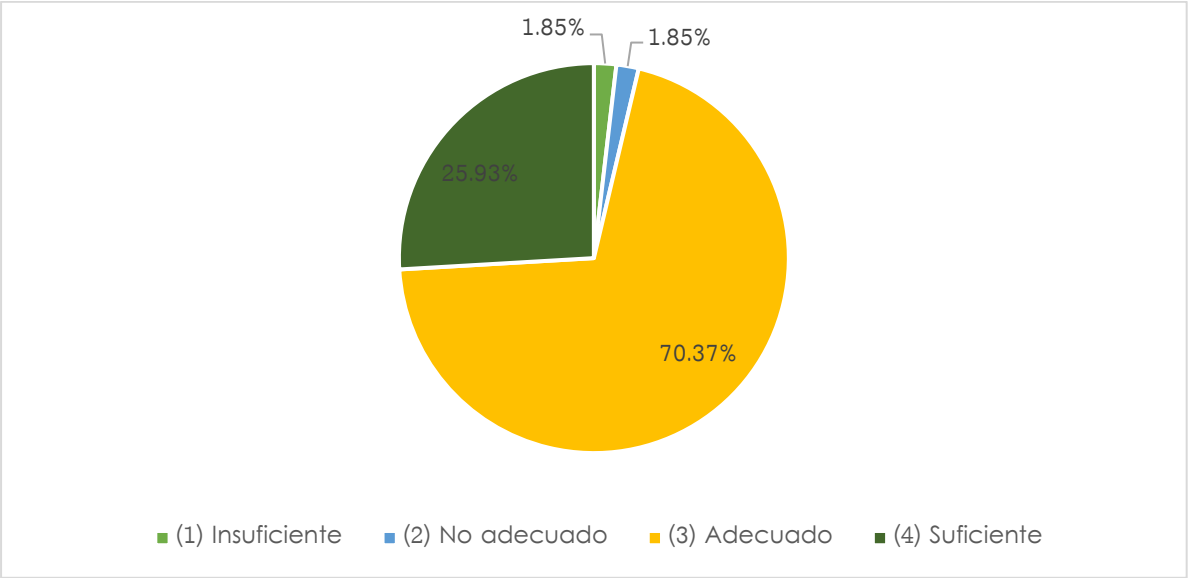
En general, la encuesta de satisfacción a beneficiarios reporta una apreciación muy favorable sobre el proceso de solicitud de los apoyos, en términos de claridad de la información, facilidad para satisfacer los requisitos del apoyo económico, los medios establecidos para su presentación y la valoración general del proceso.

17. Grado de percepción de los beneficiarios acerca de los tiempos de respuesta.

- ➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo
- ➡ **Justificación:**

En cuanto a los tiempos relacionados con la solicitud de apoyos, se valoró, en primer término, el tiempo dispuesto para la presentación de la solicitud, de acuerdo con la pregunta 19 del cuestionario:

Gráfica 30. "El tiempo establecido para presentar su solicitud de apoyo le pareció:", Pregunta 19 del cuestionario de satisfacción.

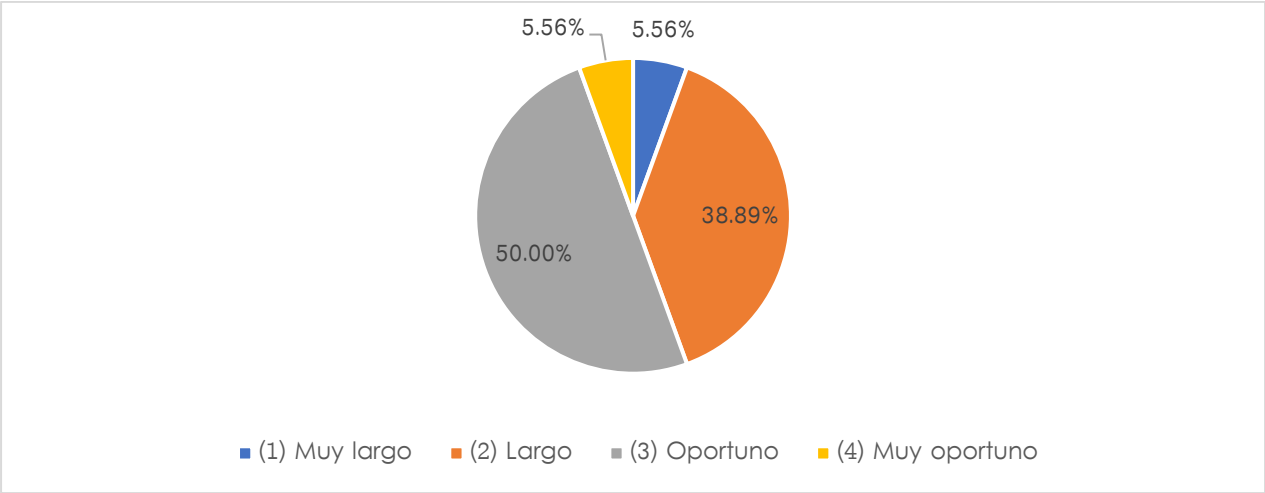


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

A este respecto, se observó una repuesta mayoritaria en sentido favorable (**96.30%**), calificando al tiempo para la presentación de la solicitud como “adecuado” o “suficiente”.

En segundo término, se indagó la valoración sobre el tiempo transcurrido entre el ingreso de la solicitud de apoyos y su aprobación, en la pregunta 28 del cuestionario:

Gráfica 31. “¿Cómo valora el tiempo para la aprobación del apoyo solicitado después de ingresar oficialmente la solicitud a través del formato F16 Solicitud en la plataforma en línea, establecida por FOSECH (<https://intranet.fechac.org.mx/solicitud.php>)?” Pregunta 28 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

El resultado de esta pregunta es poco concluyente. Si bien el **50.00%** de los participantes estimó el tiempo como “oportuno”, sólo el **55.56%** tiene una apreciación

favorable del mismo ("oportuno" o "muy oportuno"). Por consecuencia, el **44.45%** de los encuestados estima que el tiempo es "largo" o "muy largo".

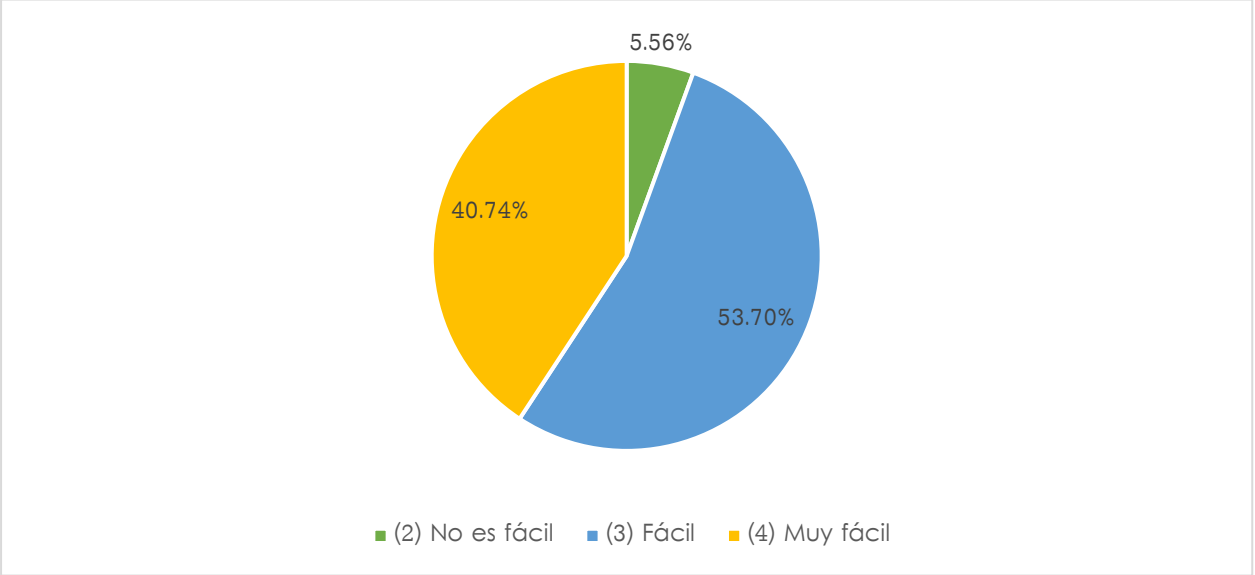
Conforme a lo anterior, si bien es cierto que existe una opinión muy favorable de los beneficiarios en cuanto al tiempo para la presentación de la solicitud, en términos del tiempo de respuesta a la solicitud (una vez ingresada y hasta su aprobación), existe una división de opiniones en la que casi la mitad de los encuestados tiene una opinión favorable y otro tanto tiene una opinión desfavorable del mismo. No obstante, en los grupos de enfoque se mencionó que era entendible, por el tiempo que lleva el acompañamiento por cada vinculador, y teniendo en cuenta el proceso de revisión, adecuación y evaluación de proyectos para su aprobación,

18. Grado de percepción de los beneficiarios acerca de la entrega de apoyo.

➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

Respecto de la entrega de los apoyos, en primer lugar, se valoró la facilidad para la realización de la firma del convenio de colaboración, en la pregunta 29 del cuestionario:

Gráfica 32. "Una vez aprobada la solicitud del proyecto ¿qué tan fácil fue el proceso para firmar el convenio de colaboración?", Pregunta 29 del cuestionario de satisfacción.

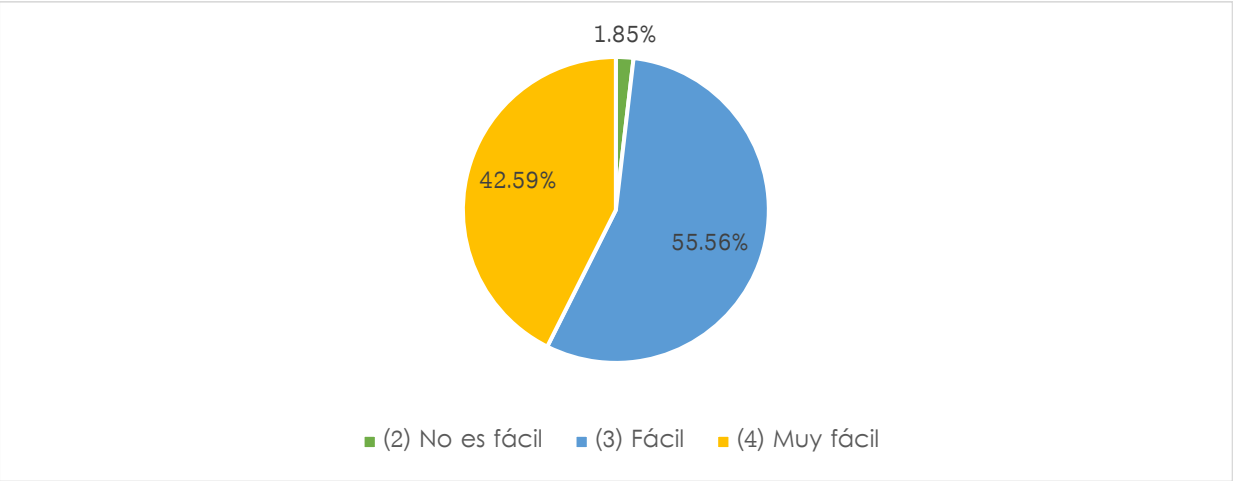


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

Conforme a los resultados, se observa un **94.44%** de opiniones favorables que calificaron al proceso como "Fácil" o "Muy fácil".

Asimismo, se inquirió sobre la facilidad del proceso para la recepción de los recursos del proyecto, una vez formalizado el convenio, en la pregunta 30:

Gráfica 33. “Una vez formalizado el convenio de colaboración ¿qué tan fácil fue recibir los recursos del proyecto en las cuentas de la OSC/IG?” Pregunta 30 del cuestionario de satisfacción.

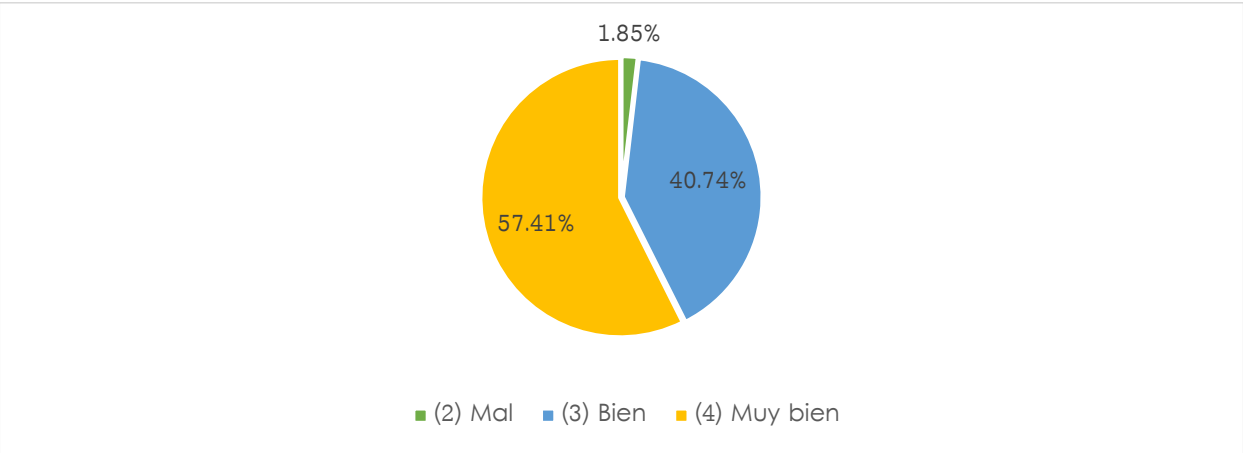


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

La mayoría de los encuestados, en consecuencia, estima como “fácil” o “muy fácil” (98.15%) dicho proceso.

Los resultados anteriores son consistentes con la valoración general del proceso de firma de convenio y la entrega de los apoyos económicos, registrados mediante la pregunta 32 del cuestionario:

Gráfica 34. “En general, ¿cómo valora el proceso para la firma del convenio y la entrega del apoyo económico?” Pregunta 32 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

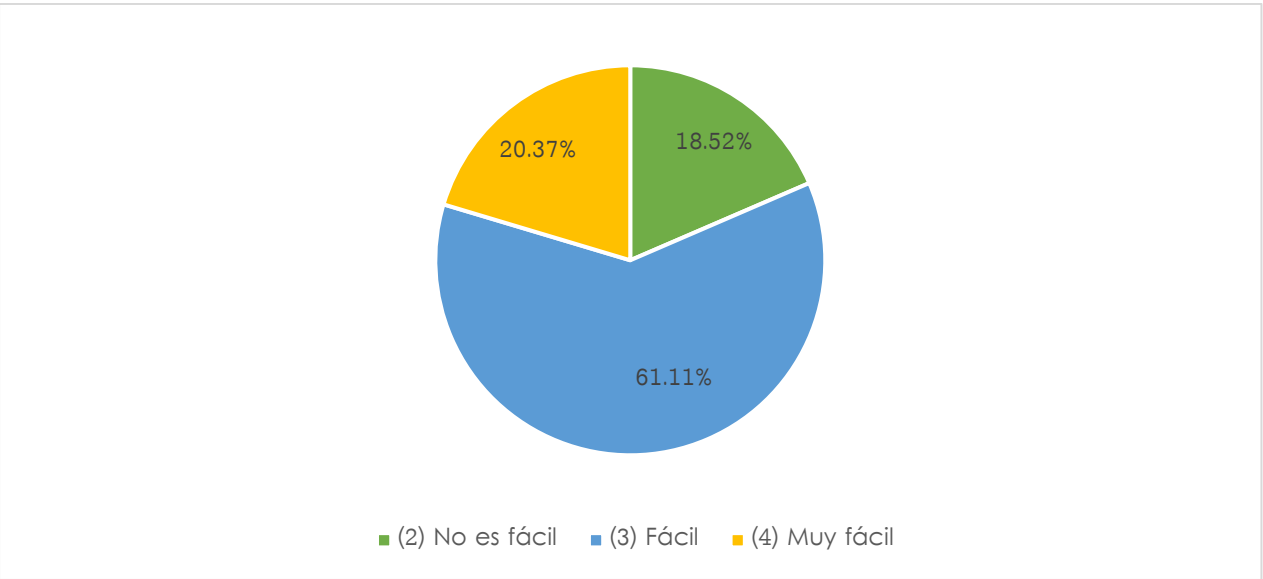
Como se observa, el **98.15%** de los encuestados valora favorablemente la totalidad del proceso (como "bien" o "muy bien"). En resumen, el proceso para la firma de convenio y la entrega de los apoyos está valorado favorablemente en cada una de sus partes y de manera general, por parte de las Organizaciones e IG que respondieron el cuestionario.

19. Grado de percepción de los beneficiarios acerca del seguimiento al proyecto efectuado por las diferentes regiones.

➡ **Tipo de pregunta:** Análisis descriptivo

Por lo que hace a la percepción de los beneficiarios en cuanto al seguimiento de los proyectos, la pregunta 34 inquirió sobre la facilidad de cumplir con ellos:

Gráfica 35. ". ¿Qué tan fácil es cumplir con los mecanismos de seguimiento?" Pregunta 34 del cuestionario de satisfacción.

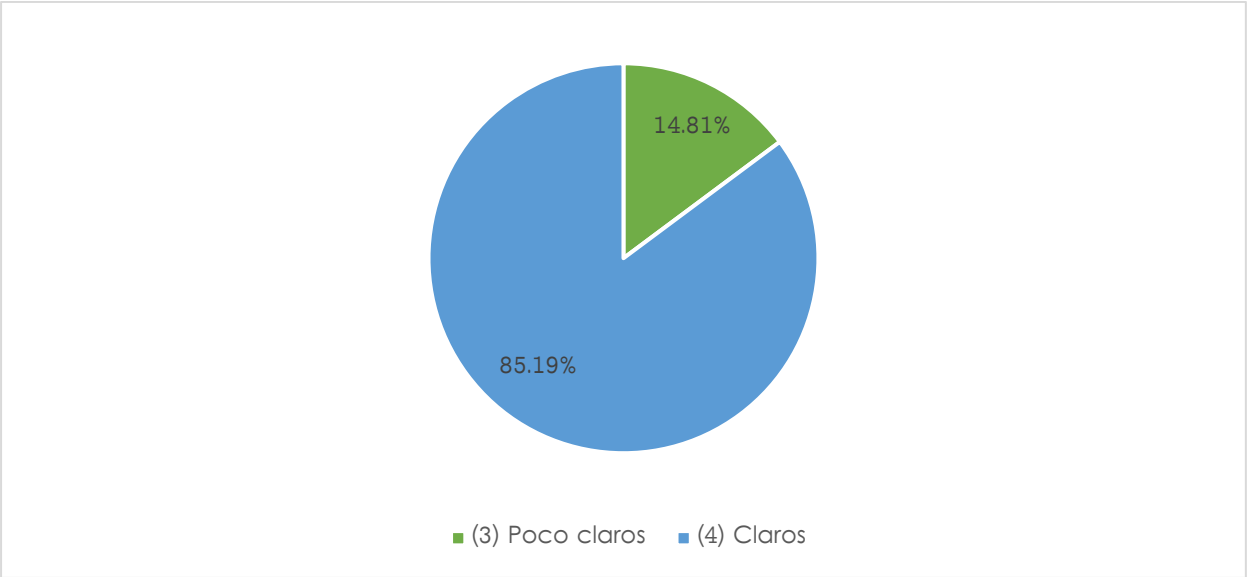


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

En este sentido, la opinión favorable en este tema es mayoritaria y representa un **81.48%** de encuestados que valora "muy fácil" y "fácil" cumplir con los requisitos de este mecanismo.

De manera complementaria, se añade en este tema la opinión acerca de los procesos de comprobación del recurso, registrado en la pregunta 33 del cuestionario, pues el reporte en este sentido se realiza de manera simultánea con los reportes de seguimiento. En este sentido se observó que:

Gráfica 36. "¿Qué tan claros son los procesos de comprobación de los apoyos económicos recibidos?" Pregunta 33 del cuestionario de satisfacción.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

El **85.19%** de los participantes en la encuesta valoran los procesos de comprobación resultan "claros", mientras que para el **14.81%** son "poco claros". En general, aunque de manera menos contundente que en las preguntas anteriores, el proceso de seguimiento y de comprobación de apoyos está valorado favorablemente por la mayoría de las Organizaciones encuestadas.

En general, de acuerdo con la solicitud de los Términos de Referencia para este **Tema**, se concluye que existe información suficiente para valorar la percepción de la satisfacción de los usuarios en cuanto a: las convocatorias del Fideicomiso, los procedimientos para la presentación de solicitudes de apoyo de los proyectos, los tiempos de respuesta a las solicitudes, los procesos para la entrega de los apoyos y el seguimiento a los proyectos. Es de destacar que la mayoría de las valoraciones fueron muy favorables a los procesos operativos del Fideicomiso. Opiniones menos favorables se observaron en relación con los tiempos de respuesta a la solicitud y los mecanismos de seguimiento.

Tema V. Eficiencia del Programa

20. ¿Cuál es la eficiencia en la focalización de la población objetivo del Programa a lo largo de su evolución?

- ➔ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➔ Justificación:

De acuerdo con la información recuperada de las entrevistas con el personal de apoyo del Fideicomiso, existe un proceso de planeación estratégica que vincula la realización de proyectos con los recursos disponibles en el Fondo. Este proceso se realiza, en primer término, de manera regional. Los Consejos Locales generan información sobre los rubros, montos y tipos de proyectos que se pretenden financiar en un año específico. Estos proyectos de inversión se discuten a nivel estatal para integrar un proyecto de inversión estatal que identifica montos y tipos de apoyos (en infraestructura, equipamiento o programas) así como las líneas de acción a beneficiar (salud, educación o capital social). De acuerdo con la información proporcionada, se procura que la inversión se destine en porcentajes semejantes entre las líneas de acción prioritaria (salud, educación y capital social). Esta es la explicación, por cierto, de las metas establecidas en la MIR del Fondo en su nivel de Actividades que postulan, la inversión del Fondo en porcentajes casi equivalentes para las tres líneas de acción (35.00% para salud y capital social y 30.00% para educación, en 2022 así como 40.00% para capital social, 35.00% en educación y 25.00% en salud en 2023). Las metas de la MIR, entonces (a nivel de Componentes y Actividades, sobre todo), reflejan el proyecto de inversión estatal que aprueba el Comité Técnico del Fondo para un ejercicio fiscal concreto.

Debe hacerse notar, sin embargo, que este proceso fue reconstruido a partir de las entrevistas con los operadores del Fideicomiso para el mapeo de procesos y en comparación con la documentación normativa y de resultados provista a la ITE. En este sentido, conforme lo plantean los Términos de Referencia, no se identifica una estrategia de cobertura documentada del Pp que explicita la relación entre el área de enfoque objetivo y el área de enfoque atendida del Fondo, así como los montos y las proporciones presupuestarias destinadas a las diferentes líneas de acción planteado en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo. En este sentido, aunque el proceso de planeación estratégica documentado a partir de las entrevistas con los operadores del Fondo es adecuado y se ciñe a las características del área de enfoque objetivo (porque refleja sus necesidades de inversión y prevé la financiación de proyectos previamente vinculados con las OSC), se observa como un área de oportunidad del Pp la consolidación de forma documental de la estrategia de cobertura que clarifique las relaciones entre sus áreas de enfoque, los recursos que se destinan y, sobre todo, las proyecciones de inversión hacia el futuro. Por esta razón se genera la siguiente:

➔ **Recomendación.** Consolidar de forma documental la estrategia de cobertura del Pp haciendo explícita la relación entre el área de enfoque y el área de enfoque atendida y relacionándola con los recursos disponibles para la financiación de las líneas de acción apoyadas por el Fideicomiso; la estrategia deberá describir metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la evolución de los proyectos de inversión estatales y locales en los últimos ejercicios fiscales (particularmente, después de la contingencia sanitaria por COVID-19).

Si bien no existe una estrategia de cobertura documentada, a partir de los documentos de seguimiento a la MIR y el POA del Pp se puede describir la evolución de su cobertura a partir de los datos sobre el área de enfoque atendida y el área de enfoque objetivo, como se advierte en estas fórmulas:

$$\text{Porcentaje de cobertura en el año } n = \left[\frac{\text{Área de Enfoque Atendida}}{\text{Área de Enfoque Objetivo}} \right] * 100$$
$$\text{Variación porcentual anual de la cobertura} = \left[\frac{\text{Área de enfoque atendida del año } n}{\text{Área de enfoque atendida en el año } n - 1} - 1 \right] * 100$$

Tabla 7. Cálculo de la cobertura del Pp en los años 2020, 2021 y 2022

	2020	2021	2022
Población Atendida	78	234	152
Población Objetivo	150	150	150
Porcentaje de cobertura	52.00%	156.00%	101.33%
Variación porcentual anual de la cobertura (respecto al año anterior)	-	+200.00%	-35.04%

Fuente: Elaboración propia, con base en los documentos de Cierre anual de la Matriz de Indicadores de Resultados y el Programa Operativo Anual del Pp para los ejercicios 2020, 2021 y 2022, proporcionados por FOSECH a la ITE.

Los resultados del cálculo de la cobertura reflejan la importancia de que el Pp mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso cuenta con una estrategia que explique la relación entre la población objetivo y la población atendida, de acuerdo con metas temporales. Como se observa, la cobertura en los últimos tres años de ejecución del Pp ha oscilado entre el 52.00% y el 156.00%; es decir, se ha cubierto desde poco más de la mitad de las Organizaciones e IG proyectadas hasta 1.5 veces el objetivo. Por tanto, la variación porcentual anual de la cobertura, de 2020 a 2021 representa un incremento de 200.00% y de 2021 a 2022 disminuyó en 35.04%. Al no existir una estrategia de cobertura documentada, no se puede valorar si estos incrementos o decrementos son razonables de acuerdo con lo proyectado. Sí se obtuvo, como consecuencia del ejercicio de mapeo de procesos, información acerca del comportamiento atípico que representó el año 2020 (conforme a lo analizado en el Tema III, pregunta 12) debido a la situación de emergencia sanitaria: los recursos del Fideicomiso se centraron en

proyectos específicos para la atención de Organizaciones e IG respondiendo a la contingencia, que concentraron el mayor volumen presupuestario. Al tiempo, las Organizaciones e IG afectadas por la suspensión de actividades (por ejemplo, las que realizan actividades de educación), no fueron beneficiadas en ese período con recursos del Fideicomiso. En este sentido, existe una justificación para el comportamiento reflejado tanto en el porcentaje de cobertura en el año 2020 como en la variación porcentual anual de 2020 a 2021, cuando se fueron retomando actividades financiadas por el Fideicomiso.

Conforme a lo analizado, el Fideicomiso cuenta con un proceso de planeación estratégica anualizada, construido desde el ámbito regional y luego integrado en el orden estatal, el cual establece el número de proyectos, montos y áreas temáticas a beneficiar. En este sentido, se acredita que se cuenta con un instrumento de planeación (el proyecto estratégico estatal) que permite dar seguimiento a la relación entre objetivos planteados (número de proyectos a financiar) con los recursos disponibles en el plazo de un año, conforme a lo que solicitan los TdR para esta pregunta. Este proceso, empero, no está vinculado al número de organizaciones que se pretende atender, en términos de cobertura.

En este sentido, se observa que el Pp mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso, no cuenta con una estrategia de cobertura documentada que explique las metodologías para la definición y cuantificación de sus poblaciones, así como cuál es la relación que existe entre la población objetivo y la población atendida en un año. La ausencia de una estrategia de cobertura dificulta valorar si los resultados del Pp en términos de población atendida son razonables de acuerdo con su mecánica operativa y a la luz de metas en horizontes temporales específicos. En este sentido, fue necesario recurrir a los resultados del mapeo de procesos para comprender el comportamiento de la cobertura en los últimos tres años, cuando eso podría explicarse mediante los documentos del seguimiento al desempeño del Pp, de manera consistente.

21. ¿Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiadas han vivido de manera diferente su participación en el Programa? ¿Por qué?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

El planteamiento para la realización de los grupos de enfoque como herramienta investigativa de campo para esta Evaluación partió de la situación compartida por las beneficiarias del Fideicomiso en la búsqueda, precisamente, de las diferencias en la experiencia de las Organizaciones e IG en la participación en el Programa. A este respecto, resultó llamativo para la ITE la baja incidencia de variaciones en las experiencias, sobre todo en cuanto a: **1)** los efectos atribuibles al funcionamiento del Fideicomiso, respecto de la situación problemática que atiende; **2)** los efectos positivos atribuibles a los proyectos, incluyendo los cambios en las poblaciones beneficiarias indirectas y **3)** el grado de consolidación y consistencia en la aplicación del modelo operativo del Fideicomiso. Este último aspecto resultó especialmente interesante, puesto que la metodología de análisis propuesta para esta Evaluación enfatiza recurrentemente la búsqueda de diferencias en la operación regional, pero los hallazgos en este sentido fueron mínimos. Cabe destacar que, debido a esto, el diseño de los grupos de enfoque tuvo como característica central, además de la participación de las Organizaciones e IG en el Fideicomiso, su organización por regiones, para favorecer la identificación de diferentes experiencias de atención.

En este sentido, sí se pudo constatar que las Organizaciones, en términos regionales, experimentan de manera diferenciada los siguientes rubros:

1) La cercanía con los operadores del Fondo, incluyendo los ejecutivos de proyectos, coordinadores regionales e integrantes de los Consejos Locales. En las regiones más grandes (como Chihuahua y Ciudad Juárez) existe más cercanía como los ejecutivos de proyectos que con otros operadores, puesto que las labores de éstos están especializadas por temas de enfoque, por ejemplo. En el caso de las regiones más pequeñas, los coordinadores fungen a la vez como ejecutivos de proyecto y existe más facilidad para que las Organizaciones e IG identifiquen y se enlacen directamente con los miembros de los Comités. Es importante mencionar que, desde la perspectiva de la ITE, esto no tiene influencia en las características del proceso operativo, pues se realiza de manera homogénea a lo largo de las regiones, conforme se analizó en las preguntas el **Tema II** de este documento.

2) La forma y alcances del "ecosistema" de sociedad civil en el cual se desarrollan los proyectos. Mientras que algunas ciudades como Chihuahua, Juárez y Cuauhtémoc cuentan con "organizaciones fortalecedoras" que vienen desempeñándose desde hace algunos años, existen regiones como Delicias,

donde es más evidente la articulación de redes regionales, como característica del "ecosistema". Ahora bien, esto no significa en todos los casos que no se tenga acceso a este tipo de elementos en todas las regiones. Si bien es cierto que hay zonas donde no hay "organizaciones fortalecedoras" establecidas, como en la Región Serrana o Nuevo Casas Grandes, es cierto que las organizaciones de otras regiones también coadyuvan el fortalecimiento de actores en otras zonas, por lo que su ámbito de acción debe considerarse más que regional, estatal. De la misma manera, aunque las redes regionales no son características en todas las zonas, sí existen redes temáticas con alcance estatal, como las que reúnen a las Organizaciones en torno a la atención de una cierta condición médica.

3) La impresión sobre los tiempos de gestión. Aunque, como se ha mostrado en el análisis correspondiente en el Tema II, la operación está estandarizada a un tiempo de respuesta de entre uno y tres meses desde el ingreso formal de la solicitud de apoyo (Formato F16) y la resolución del Comité Técnico del Fideicomiso, es cierto que para los participantes de regiones más alejadas de los núcleos principales (Chihuahua y Juárez) estos tiempos pueden parecer "más largos", probablemente por la falta de cercanía con el proceso que se está desarrollando. Esta variación en la percepción, nuevamente, no implica que los procesos tomen más tiempo en una región que en otras.

Además de la variable regional, se debe tomar en cuenta la curva de aprendizaje de los actores, que también fue palpable como resultado de los grupos de enfoque. Las organizaciones recientemente incorporadas como beneficiarias del Fideicomiso encuentran más dificultades para atender a sus requisitos, formalidades y procedimientos. Es entre estos actores que se concentra la opinión acerca de los momentos "estresantes" en la operación, relacionados con la velocidad de respuesta durante la vinculación o la atención a observaciones durante el seguimiento. En las organizaciones más experimentadas (recurrentes del financiamiento del Fondo) se aprecia más el argumento que expresa que "si bien estos procesos son arduos, sus productos y resultados resultan favorables", lo cual reduce la percepción de que los procedimientos sean complicados, difíciles o agobiantes. Esta es una situación de hecho sobre la que la ITE estima que una mejor información y sensibilización de los beneficiarios sobre los procesos (como se ha sugerido) podría favorecer el cambio en la percepción de los actores recién incorporados como beneficiarios del Fideicomiso.

En atención al contenido principal de la pregunta, se hace notar que la experiencia de las Organizaciones e IG en la participación de los apoyos del Fideicomiso es, en general, homogénea, salvo algunas situaciones específicas debidas a la operación regionalizada o a la curva de aprendizaje de los actores recién incorporados al Programa frente a otros más experimentados. Para finalizar el análisis, se presenta una "nube de palabras" que permite visualizar en términos generales, la opinión vertida por los participantes en la encuesta de satisfacción en la pregunta 44 ("44. Comparta su

experiencia sobre los resultados obtenidos gracias a los apoyos económicos otorgados por el empresariado chihuahuense al proyecto o proyectos de su Organización / Instancia."), como evidencia de una experiencia favorable por parte de las OSC e IG respecto de los apoyos otorgados por el Fideicomiso:

Gráfica 37. "Nube de palabras" generada a partir de las respuestas a la pregunta 44 del cuestionario de satisfacción ("Comparta su experiencia sobre los resultados obtenidos gracias a los apoyos económicos otorgados por el empresariado chihuahuense al proyecto o proyectos de su Organización / Instancia.").



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de satisfacción.

22. ¿El apoyo otorgado ha coadyuvado al cumplimiento de las metas planteadas en los proyectos?

- ➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo
- ➡ Justificación:

De acuerdo con la información recuperada de las entrevistas con el personal de apoyo del Fideicomiso, el apoyo económico del empresariado chihuahuense es importante para la realización de las metas en todos los proyectos. Tomando en consideración la información del mapeo de procesos, en las actividades de seguimiento está contemplada una validación periódica acerca de la correspondencia del avance de metas de los proyectos respecto de lo que se planeó. Lo anterior es posible gracias al levantamiento de reportes, visitas a los proyectos y entrevistas o encuestas a las personas beneficiarias. Por lo tanto, se realiza un monitoreo continuo del progreso de las metas de los proyectos a través de un mecanismo homologado para todas las localidades del Estado. Desde este punto de vista, conviene recordar que el mismo formato F16 ya incluye un apartado que permite capturar las metas específicas del apoyo solicitado, el cual sirve como base para las acciones de seguimiento una vez implementado el proyecto.

Además, como se estableció en la **pregunta 6** de este informe, a pesar de que la carga administrativa que representa el seguimiento puede resultar abrumadora para algunos de los responsables de la operación en las Organizaciones e IG (conforme a los resultados de los grupos de enfoque), al comparar estos casos puntuales con la opinión generalizada de los participantes en la encuesta de satisfacción es mayoritaria la opinión de que el proceso de seguimiento contribuye a conocer el avance en las metas de los proyectos (de acuerdo con los resultados de las preguntas 34, 35 y 35.1 del cuestionario previamente analizadas). En todo caso, en situaciones excepcionales, los proyectos pueden ajustar sus alcances debido a situaciones ajenas a su control, conforme se analizó en la **pregunta 12**. De esta forma, el seguimiento cercano y colaborativo a los proyectos posibilita hacer frente a las incidencias en la operación e, incluso, la emergencia de factores imprevistos durante la ejecución de los proyectos. El seguimiento colaborativo, como se ha insistido, es una característica muy favorable del diseño de intervención del Fideicomiso, que se refleja en un grado de logro amplio de las metas de los proyectos apoyados.

En este sentido, la visita de proyectos en las diferentes regiones permitió constatar distintos fenómenos relacionados a lo que busca indagar esta pregunta y que refleja lo crucial de la aportación en términos de infraestructuras y equipamientos como constancia tangible de las aportaciones del Fideicomiso en proyectos de mayor envergadura. Por mencionar algunos casos relevantes, en el caso de Ciudad Cuauhtémoc se pudo observar la importancia de la inversión en infraestructura para la

ampliación de la capacidad de albergues escolares para niñas, niños y adolescentes indígenas, operados por organizaciones de la sociedad civil. También se visitaron clínicas comunitarias en la ciudad de Chihuahua, construidas mediante el financiamiento del Fondo, pero actualmente sostenidas operativamente por la Fundación beneficiaria. De manera análoga, un centro de radioterapia en Ciudad Juárez, que actualmente emplea recursos públicos para el financiamiento de su operación o la construcción de un Banco de Alimentos, actualmente financiado por diferentes fuentes de recursos en la misma Ciudad, incluyendo el trabajo voluntario aportado por empresas privadas. O bien, centros comunitarios (como el construido en Camargo con la inversión del Fondo) en diferentes localidades y proyectos específicos de equipamiento en escuelas, asimismo. En este sentido, es palpable que la inversión en infraestructura y equipamiento es trascendental en el logro de las metas planteadas en los proyectos, sobre todo considerando el volumen de inversión que es necesario y que se obtiene mediante la aportación del Fondo (que es difícil de obtener de alguna otra fuente de financiamiento, por sí sola). En palabras de uno de los operadores del Fondo en la zona fronteriza "sin el apoyo del Fideicomiso, muchos proyectos simplemente no comenzarían, pues las organizaciones locales carecen no solo de los recursos sino de las posibilidades reales para procurar más fondos, dadas las situaciones de contexto que enfrentan."

En los casos en que se apoyan proyectos (más allá de la inversión en infraestructura o equipamiento), además de la dotación de recursos, se debe considerar el acompañamiento y la orientación metodológica como parte de los apoyos que se dan por medio del Fideicomiso a las OSC y entes públicos del Estado de Chihuahua. En las visitas de campo, nuevamente, se constató de qué manera la implementación de proyectos transversales como los modelos "Ampliando el Desarrollo de los Niños" (ADN) y "Modelo Integral de Desarrollo Social y Autogestión" (MIDAS) provocan la movilización de las comunidades en torno al diagnóstico y atención de las problemáticas que les aquejan tanto en educación como en materia de capital social. En estos proyectos se observa la aportación, lograda mediante el Fideicomiso, de metodologías de intervención, orientación y acompañamiento por parte de personal especializado, que coadyuva en la realización exitosa de los proyectos encabezados por organizaciones comunitarias. De hecho, el proceso de maduración de estos actores, beneficiarios de los recursos del Fideicomiso, pero también de otras acciones de fortalecimiento en su beneficio, es un fenómeno notable que merecería profundizar en su estudio.

23. ¿Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiadas han experimentado cambios o efectos directos o indirectos (positivos / negativos) desde su participación en el Programa presupuestario?

➡ Tipo de pregunta: Análisis descriptivo

➡ Justificación:

Para precisar los cambios o efectos que han experimentado OSC e IG desde que han sido beneficiarias del apoyo del empresariado chihuahuense vale la pena partir de la información recopilada gracias al primer ejercicio de los grupos de enfoque realizados. Dicho emplazamiento permitió explorar, desde el punto de vista de las y los participantes, qué pasaría "si la inversión social del empresariado chihuahuense no existiera". En este sentido, se pudo conocer la percepción en torno a los efectos y resultados de la intervención del Fondo. Particularmente, se indagó sobre qué cambiaría (siguiendo justamente el enfoque de esta pregunta interesada por los cambios) no solo en el Estado de Chihuahua, sino en su propia Organización o IG, en otras palabras, se identificaron efectos directos e indirectos de la existencia y funcionamiento del Fideicomiso.

Teniendo esto en cuenta, la idea reiterada por quienes participaron en los grupos de enfoque es que el principal cambio vivido hacia el interior de su organización radica en el fortalecimiento y la profesionalización de ésta. En sus propias palabras, el efecto directo ha sido la dignificación del trabajo de las organizaciones y de las personas beneficiadas por su acción. Esto es particularmente pertinente para las OSC ya que muchas de ellas, antes de ser beneficiarias del Fideicomiso, eran más pequeñas, incipientes y poco formalizadas. En este sentido, todos los procesos, desde la integración de expedientes hasta el seguimiento y comprobación del ejercicio del recurso, involucran tareas y documentación que ha coadyuvado al fortalecimiento y profesionalización organizacionales. Eso sin contar el trabajo de las "organizaciones fortalecedoras", que incluso tienen como principal objetivo generar condiciones para que las OSC puedan tener las cualidades anteriores.

Otro de los elementos que resaltan las organizaciones es que antes tenían una "mentalidad chiquita": el Fondo ha tenido efectos en ampliar el alcance de los proyectos y, por ende, beneficiar a más comunidades y personas. El tema del alcance es importante porque todo lo establecido en este informe permite aseverar que el Fideicomiso tiene efectos generadores de capital social en el Estado de Chihuahua, es decir, ha sido el catalizador del tránsito de prácticas de caridad muy focalizadas a acciones planeadas estratégicamente que generan desarrollo social, desde la perspectiva de las Organizaciones e IG participantes en los grupos de enfoque.

Por otro lado, las personas que participaron en los grupos de enfoque comentan que, para sus Organizaciones, participar de los recursos del Fideicomiso les ha dotado de legitimidad y credibilidad ante otros potenciales donantes, algo que abona a la sostenibilidad no solo de los proyectos, sino de las estrategias de intervención de largo plazo que se plantean estos actores sociales en el largo plazo.

Estos resultados coinciden con algunos elementos que se han establecido en preguntas anteriores, de hecho, el fortalecimiento organizacional como consecuencia o resultado indirecto de la ejecución de los proyectos del Fideicomiso es un tema que resultó interesante para la ITE desde la propia reconstrucción realizada en el mapeo de procesos, como una cuestión fundamental relacionada con el estudio del llamado "tercer sector". Por ejemplo, cuando se estableció que el proceso para la creación de proyectos contribuye en **a)** favorecer la formalidad institucional (actas constitutivas y estatutos organizativos, ser donataria autorizada ante el Servicio de Administración Tributaria, integración de Consejos Directivos, estructura orgánica directiva y administrativa), **b)** la adopción de buenas prácticas de gestión (contabilidad y administración, transparencia y rendición de cuentas) y **c)** fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos (planeación estratégica y metodología de marco lógico, herramientas de planeación y seguimiento, evaluación de resultados).

En otro orden de ideas, también se pudo recopilar evidencia acerca de la capacidad del Fideicomiso para fortalecer los gastos operativos de proyectos integrales en los rubros de educación, salud y capital social. Es decir, que se contribuye indirectamente en la atención al problema de limitación del personal que enfrentan las OSC a través de la provisión de recursos para gastos operativos. Otros efectos indirectos, particularmente relacionados al proceso de seguimiento a los proyectos, están relacionados con **a)** la transparencia y la rendición de cuentas de los proyectos, **b)** la sostenibilidad de los proyectos hacia el futuro y **c)** la propia recopilación de la percepción de los beneficiarios en torno al servicio brindado.

Por último, es necesario reiterar en este punto la acción de las "organizaciones fortalecedoras". Estas son iniciativas surgidas como proyectos apoyados por el Fideicomiso que brindan acciones de investigación, capacitación, fortalecimiento y acompañamiento a otras Organizaciones de la Sociedad Civil (tanto beneficiarias del Fideicomiso como otras que no lo son). En esa línea, es necesario reconocer este tipo de organizaciones en Chihuahua, y las redes que generan y fomentan, como otro de los factores promovidos por el Fideicomiso (de manera directa e indirecta) para lograr la vinculación de actores y la adecuada operación de los proyectos.

AVANCES EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

En este apartado del Informe se valoran los principales avances o cambios relevantes en el Programa presupuestario durante el ejercicio fiscal vigente (2023). La información de este apartado tiene el propósito de subsanar el desfase entre el ejercicio fiscal evaluado (2022) y el actual. Acompaña a este apartado el **Anexo II** del documento, que se ocupa del análisis de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de 2022 y luego presenta propuestas de mejora a la luz de los cambios a la MIR para 2023.

Cambios en la normatividad del Programa presupuestario

Durante el ejercicio fiscal 2023 no se verificaron modificaciones a la normatividad analizada sobre la operación del Fideicomiso. En este sentido, instrumentos clave como los *Lineamientos* de FOSECH tienen las mismas características que se presentan a lo largo del Informe. Por tanto, las consideraciones en materia de mejora normativa realizadas se mantienen vigente.

Cambios presupuestarios

Para el ejercicio fiscal 2023, el Fideicomiso fue asignado con un presupuesto autorizado que asciende a **\$528,095,289.00**, de acuerdo con el Programa Operativo Anual autorizado para este año. Los recursos provienen de una sola fuente de financiamiento identificada como "Ingresos para un fin específico", que se correlaciona con los montos que el Fideicomiso suele recibir por concepto de la contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense en los años anteriores, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 8. Recursos del Pp evaluado, 2022 y 2023.

Fuente de recursos	Aprobado 2022 (fuente, % del total)	Modificado al cierre del ejercicio 2022 (% del total)	Autorizado 2023 (fuente, % del total)
Recursos fiscales (federales y estatales)	\$ 0.00 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2021, 0.00%)	\$ 37,861,666.67 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2021, 7.43%)	\$450,486,076.87 (Ingresos para un fin específico, 100.00%)
	\$ 421,015,026.00 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2022, 100.00%)	\$ 471,652,527.96 (Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense 2022, 92.57%)	
Subtotal recursos fiscales	\$421,015,026.00 (100.00%)	\$509,514,194.63 (100.00%)	\$450,486,076.87 (100.00%)
Otros recursos	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
Subtotal otros recursos	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)

Total	\$421,015,026.00	\$509,514,194.63	\$450,486,076.87
-------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Seguimiento a metas y beneficiarios del Programa Operativo Anual, Cierre Anual 2022" y al Programa Operativo Anual autorizado para 2023, proporcionados por FOSECH.

Como se observa, el monto autorizado para 2023 representa un incremento de \$29,471,050.87 respecto del monto autorizado para 2022 (equivalente a 7.00%), así como una disminución de \$59,028,117.76 respecto del monto modificado al cierre de 2022 (un 11.59% menos). Al respecto, es importante mencionar, de acuerdo con los responsables del seguimiento presupuestario del Fideicomiso (en el marco del mapeo de procesos), que en 2022 se logró contar con la totalidad de las aportaciones de la "Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense" que se debían aportar al Fondo, acumulando los montos pendientes del ejercicio fiscal 2021 (que se observan como integrantes del presupuesto modificado al cierre de 2022).

En este sentido, a partir de 2023, se espera que los ingresos del Fideicomiso correspondan exactamente con los montos enterados por las y los contribuyentes a lo largo del año a la Secretaría de Hacienda por concepto de la Contribución, como lo propone el presupuesto autorizado para el año en curso. En su caso, el monto modificado en 2023 se ajustó al alza o a la baja, de acuerdo con el comportamiento de la Contribución en el año 2023 y ya no mediante la suma de importes de la Contribución correspondientes a ejercicios fiscales anteriores. Todo ello, a partir de las gestiones realizadas por los operadores del Fideicomiso para aportar claridad respecto del patrimonio afecto en el Fideicomiso, lo cual se observa como una buena práctica de administración. Cabe señalar que existen rezagos en la transferencia de los recursos al Fideicomiso, lo que afecta el cumplimiento de las metas del Pp.

Evaluaciones en curso

FOSECH no reportó a la ITE de la realización de otras evaluaciones al Fideicomiso durante el ejercicio fiscal actual.

Otros cambios relevantes

No se reportaron cambios relevantes que tuvieran incidencia en los resultados reflejados en esta Evaluación, por lo que se considera que sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones siguen siendo oportunas para la toma de decisiones por parte de los operadores del Fideicomiso.

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACION

En este apartado del documento, la ITE contrasta las necesidades de información para atender al esquema metodológico de la Evaluación Estratégica con la información efectivamente recibida por parte de los operadores del Fideicomiso. En primer término, debe afirmarse que la información de carácter normativo, así como la de planeación y de seguimiento al Programa presupuestario mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso, se entregaron oportunamente al iniciar el proceso de Evaluación. Se compartió una carpeta digital donde se integraron las denominadas Fuentes Mínimas de Información, que resultaron suficientes para atender a los aspectos de soporte documental de los datos de gestión del Fideicomiso, así como para avanzar en el desarrollo de los instrumentos de trabajo en campo para la realización de los estudios de percepción que contiene esta Evaluación.

Enseguida, se debe destacar el trabajo colaborativo entre la ITE y el personal de apoyo del Fideicomiso para atender simultáneamente a: **1)** la realización de las entrevistas semiestructuradas con el personal de apoyo del Fideicomiso en las oficinas centrales de la ciudad de Chihuahua, para modelar el esquema operativo de FOSECH, como parte del mapeo de procesos y preparación de otras intervenciones; **2)** la coordinación de itinerarios para la visita de los proyectos en sitio en diferentes regiones del Estado (detalladas en la nota metodológica) así como la realización de entrevistas a los responsables de la operación regional del Fideicomiso (ejecutivos de proyectos y coordinadores regionales, principalmente); **3)** la elaboración de los instrumentos de recolección de datos para la aplicación de la encuesta de satisfacción y la guía para el desarrollo de los grupos de enfoque.

Una vez terminados los trabajos de esta primera fase (preparativa) del proyecto, se debieron coordinar esfuerzos, nuevamente, para la aplicación de la encuesta y la realización de los grupos de enfoque, como fase previa al procesamiento de los resultados. Es importante considerar, a este respecto, que en todo momento se contó con el apoyo del personal de apoyo del Fideicomiso para que la ITE se allegara de la información necesaria para desarrollar el análisis, durante las fases sucesivas para su desarrollo. En este sentido, se afirma que se pudo acceder a datos de calidad y suficientes para desarrollar el análisis presentado a lo largo de este Informe.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

En este apartado se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis realizado para cada uno de los temas que conforman al "Esquema Metodológico" de esta evaluación. Los mismos se enunciarán de forma puntual y atendiendo al orden temático del cuestionario previamente desarrollado, estos hallazgos se relacionan con aspectos positivos identificados en aspectos estratégicos del funcionamiento del Fideicomiso; o bien denotan áreas de oportunidad relevantes para su fortalecimiento. Por lo tanto, éstos deberán leerse en conjunto con el análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificadas en esta Evaluación (resumidas en el apartado siguiente de la Evaluación), así como con las recomendaciones propuestas para su atención que se incluyen en otros apartados específicos de este documento.

Tema I. Características del Programa

En primer lugar, es necesario enfatizar que en la operación del Fideicomiso F/47611-9 "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), el Comité Técnico se apoya para su gestión en Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. (FECHAC). El Programa presupuestario evaluado es el resultado de la aplicación, a partir de 2015, del Presupuesto basado en Resultados en el Estado de Chihuahua respecto de los recursos del Fideicomiso F/47611-9, "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), que resulta de una provisión legislativa específica para el establecimiento de una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos contribuyentes del Impuesto sobre Nómina (ISN) en el Estado de Chihuahua. Dicho recurso proviene de la contribución extraordinaria del impuesto sobre nómina que recauda a través de la Secretaría de Hacienda.

De acuerdo con su Decreto de creación el Fideicomiso financia 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".

La Misión y Visión del Fideicomiso, como ente público encargado únicamente de la gestión del Pp (sin estructura operativa propia, dirigido por un Comité Técnico y operado por un ente privado de colaboración), están directamente vinculadas con el objeto jurídico de los recursos, proponiendo convertirse en "un referente nacional de responsabilidad social compartida entre el sector privado y gubernamental que contribuye al desarrollo de todos los chihuahuenses".

Mediante los recursos aportados en 2022 para la financiación de proyectos (\$509,514,194.63, presupuesto modificado, proveniente de la fuente de financiamiento única del Fideicomiso), se busca apoyar a 150 de las 821 Organizaciones de la

Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales identificadas en el Estado de Chihuahua, susceptibles de recibir estos recursos.

Tema II. Pertinencia del Programa

Los apoyos para el financiamiento de proyectos que entrega el Pp responden directamente al principal problema detectado por las propias OSC, consistente en la limitación de fondos para el sector. De manera indirecta, asimismo, incide en la atención del segundo y el tercer problema más importantes identificados por las OSC: el fortalecimiento institucional y la contratación formal de personal profesional y adecuado para la realización de proyectos integrales. Es decir, el Fideicomiso responde a los principales problemas y necesidades que presentan las Organizaciones de la Sociedad Civil. En este sentido, se advierte que el Pp ha contribuido a la atención de la problemática que detecta en su diseño, a saber: "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social".

Los apoyos otorgados por el Fideicomiso resultan muy pertinentes respecto de las necesidades de las OSC e IG que los reciben, pues les permiten dedicarse de manera prioritaria a sus acciones sustantivas en el desarrollo de proyectos para la atención de las comunidades en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua, desplazando otras actividades como la procuración de fondos, que debe realizarse de manera menos intensiva al contar con financiamiento suficiente para el emprendimiento de proyectos. Esto implica, asimismo, que los recursos entregados por el Fideicomiso también son pertinentes para sus beneficiarios indirectos, pues las comunidades en situación de vulnerabilidad son atendidas con toda la capacidad que puede destinar una OSC o IG al proyecto que se desarrolla.

Las OSC despliegan nuevas estrategias de acción para ampliar y fortalecer su estrategia de intervención. Entre estas "acciones pendientes" se advirtió un interés para avanzar en las actividades investigativas respecto de las acciones emprendidas en cuanto a la transformación de la situación problemática que se atiende y, decididamente, en torno a la medición de los efectos de las intervenciones y la sistematización de resultados. Es decir, se está ante la posibilidad de contribuir mediante los recursos del Fideicomiso en acciones de fortalecimiento al capital social en el Estado de Chihuahua mediante la investigación sobre los propios proyectos financiados que contribuyan a documentar los efectos de las intervenciones y el cambio en las situaciones problemáticas que se atienden, para fortalecer estrategias, acciones y proyectos que se realizarán en el futuro.

El Fideicomiso cuenta con dos mecanismos principales de difusión para el acceso de las OSC e IG a sus recursos: 1) la convocatoria permanente, difundida por el portal electrónico y 2) los recordatorios para la participación recurrente en algunas vertientes (proyectos educativos, sobre todo). Estos mecanismos carecen de un marco regulatorio que los establezca de manera estandarizada y rutinaria para todos los operadores del Pp. Sin embargo, resultan en términos generales pertinentes de acuerdo con las prácticas de búsqueda de información de las OSC en materia de fuentes de financiamiento, basadas en investigación de fuentes electrónicas y las recomendaciones personales. En este sentido, se ha mostrado que estos mecanismos son eficaces como un medio de difusión de las características de los proyectos elegibles para su consideración por parte del Comité Técnico del Fideicomiso.

La cuestión sobre la accesibilidad, especialmente en términos de OSC e IG que no han recibido recursos del Fideicomiso es compleja, pues además de las cuestiones poblacionales y de ubicación de las comunidades en situación de la vulnerabilidad, dependen ampliamente de la existencia de OSC en la región o con proyectos en los sitios donde deben desarrollarse. En este sentido, el Fideicomiso ha fortalecido sus mecanismos de vinculación en la Zona Serrana con operadores de origen indígena y bilingües, a manera de favorecer su acercamiento con las organizaciones y personas en situación de vulnerabilidad en una región históricamente caracterizada por sus condiciones de carencias.

El proceso para la selección de proyectos (proceso de vinculación) que culmina en la determinación del Comité Técnico del Fideicomiso sobre la aprobación de éstos, se valora pertinente para las necesidades de los solicitantes y eficaz respecto de su objetivo (que el Fideicomiso financie proyectos de acuerdo con su mandato). No se encontraron diferencias regionales significativas en este proceso, tanto en la operación como en la percepción de los usuarios (tanto en la encuesta de satisfacción como en los grupos focales).

La vinculación se realiza mediante un proceso intensivo de intercambios que inicia en los Consejos Locales o con las oficinas Estatales especializadas y que continúa en comités estatales, para la integración de los expedientes que valorará, finalmente el Comité Técnico del Fideicomiso. Para ello, las Organizaciones e IG cuentan con el acompañamiento de los ejecutivos de proyecto, quienes se aseguran de que las solicitudes estén integradas de manera correcta y son el enlace con el resto de los mecanismos de validación y deliberación.

Existe una percepción favorable mayoritaria respecto de las características de este proceso (información, medios de presentación, tiempo de realización y valoración general), de acuerdo con la encuesta de satisfacción y los grupos focales realizados. Esto, a pesar de las inquietudes manifestadas por algunos operadores del Fondo en el

sentido de que el proceso puede ser costoso y desgastante para las OSC e IG. Los participantes valoran, sin embargo, además del fruto directo del proceso (proyectos robustos y fácilmente ejecutables) el fortalecimiento de sus capacidades de gestión de proyectos, como un efecto indirecto de su participación.

Se detectaron, sin embargo, áreas de oportunidad en la emisión y aplicación generalizada de Guías de Llenado para las solicitudes, que estandaricen su operación, así como en el proceso de cotización y diseño presupuestario, relacionado con las características del mercado y la proveeduría especializada en el Estado de Chihuahua. Al tiempo, se documentaron acciones de mejora continua por parte de los operadores del Fideicomiso, como los trabajos para integrar un sistema informático integral y único de gestión de solicitudes y la redistribución de los grupos de trabajo para a la vinculación, separándolos de otras áreas especializadas de la operación (como el monitoreo y seguimiento).

Los procesos para la entrega de los apoyos del Fideicomiso resultan pertinentes a las necesidades de los usuarios (Organizaciones e IG), quienes los valoran muy favorablemente, en sus diferentes aspectos (facilidad de realización, requisitos y valoración final). El proceso aparece como uno eficaz y eficiente, pues logra su propósito, en la mayoría de los casos, sin requerir esfuerzos o la inversión de tiempo adicionales para los operadores y usuarios. Estos procesos se centran en la elaboración y firma del "Convenio de Participación y Colaboración", así como el requisito de contar con una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de los recursos, donde se realizará la transferencia de los importes. En este caso, tampoco se identificaron diferencias significativas en la gestión regional de este segmento operativo, lo cual sugiere que se está ante un proceso estandarizado, conocido por todos los operadores y que resulta semejante en sus requisitos y resultados para todos los beneficiarios.

El Fideicomiso tiene establecido normativamente un proceso para el seguimiento de los proyectos apoyados, dirigido a la detección y corrección de posibles casos de incumplimiento. En la práctica, el seguimiento se realiza a todos los proyectos de acuerdo con los términos, plazos, metas e indicadores establecidos en los convenios específicos. Su objetivo es corroborar periódicamente que las metas, alcances y resultados de los proyectos correspondan con lo originalmente planeado, mediante reportes, visitas a los proyectos y entrevistas o encuestas a las personas beneficiarias. En los grupos de enfoque se identificó un uso favorable de herramientas virtuales para apoyar el seguimiento, mostrando las dificultades para compartir información de grandes volúmenes a través de algunas tecnologías tradicionales, como el correo electrónico. Este proceso se realiza de manera centralizada por un equipo especializado en la ciudad de Chihuahua. En la operación regional, solamente se detectó que excepcionalmente se apoya en los Consejos Locales para allegarse información, de acuerdo con sus necesidades.

Para la mayoría de las Organizaciones, el seguimiento se aprecia positivamente, como parte del acompañamiento que se recibe en la planeación y ejecución de los proyectos. De hecho, se reconoce de manera unánime su utilidad, respecto de su finalidad en el proceso de gestión de proyectos. De manera adicional, una gran parte de las Organizaciones reconocen efectos favorables del seguimiento en materia de transparencia y rendición de cuentas, planeación y sostenibilidad futura de los proyectos y, en menor medida, como una aproximación a conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos. Esto, a su vez, es un reflejo de un perfil que caracteriza a las OSC e IG beneficiarias del Fideicomiso, en términos de sus capacidades organizacionales y sus prácticas institucionales cotidianas. No obstante, algunas Organizaciones pueden no compartir esta misma apreciación, por lo que es importante enfatizar la utilidad del proceso de seguimiento más allá de su objetivo principal.

El seguimiento evidencia la vinculación del Fideicomiso con un entorno que favorece la rendición de cuentas y la transparencia de las OSC, como lo es la plataforma Confío, que acompaña y certifica la realización de estas prácticas como un proceso de fortalecimiento para las Organizaciones pero, sobre todo, como una guía para la toma de decisiones de los donantes.

En este sentido, el proceso se valoró como pertinente y eficaz, de acuerdo con la metodología de análisis para esta Evaluación, señalando recomendaciones puntuales para continuar su fortalecimiento, acreditando los esfuerzos de los operadores del Fideicomiso por lograr que este proceso sea óptimo a su objeto.

El proceso de comprobación de los apoyos que entrega el Fideicomiso se encuentra claramente establecido en el proceso operativo y se realiza en todos los casos, sin que existan evidentes diferencias en su funcionamiento por regiones. Se constata que el proceso de comprobación de apoyos es pertinente a las características de las OSC beneficiarias, que deben probar contar con sistemas de administración y contabilidad consolidados, así como ser donatarias autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria para la recepción de donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta. Esta pertinencia "normaliza" para los beneficiarios el proceso de comprobación de apoyos, que hace aparecer esto como un proceso claro para la mayoría de ellos. En este sentido, no se detectaron mayores inconvenientes en la ejecución de este proceso y se le considera eficaz respecto de su objetivo, que es acreditar el destino de los recursos del Fideicomiso mediante su aplicación a rubros y partidas de proyectos específicos, de manera precisa.

Mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo realizado por la ITE, se verificó que los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo resultan accesibles para las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, quienes valoran el proceso como claro, en su generalidad. En este

sentido, es viable fortalecer los procesos de información de los solicitantes del Fideicomiso para orientarles en cuestiones como criterios de decisión para la elección de proyectos y el tiempo estandarizado de atención a las solicitudes, desde su ingreso hasta su resolución por el Comité Técnico. Los procedimientos, como se han descrito, transcurren de manera lógica y se utilizan de manera estandarizada por todos los operadores del Fideicomiso. En lo particular, no se detectaron diferencias operativas derivadas de la operación regionalizada. Asimismo, los procesos descritos resultan adecuados a las características de las Organizaciones, como población objetivo que está descrita en el diseño del Pp mediante el cual se ejercen los recursos del Fideicomiso.

El Fideicomiso realiza la vinculación y ejecución para el logro de los objetivos de manera directa mediante las acciones de vinculación y planeación, así como el seguimiento de proyectos, basado en una Metodología de Marco Lógico que enfatiza la construcción de Teorías de Cambio sólidas para cada uno de los proyectos. Esto es visible en que los proyectos cuentan con claridad en sus objetivos, estrategias para su ejecución, indicadores de seguimiento a su desempeño y metas, así como una estructura lógica sobre los recursos que se emplean. Esto requiere del fortalecimiento de las capacidades de las OSC que acceden al Fideicomiso, desde el primer contacto para la vinculación de los proyectos, por parte de los operadores regionales. Sin embargo, se advierte que el fortalecimiento de capacidades (como el segundo producto principal de la operación del Fondo) no acontece de manera aislada, pues el Fideicomiso ha generado un "ecosistema" de respaldo para el fortalecimiento de las OSC e IG que se compone, principalmente, de las "organizaciones fortalecedoras" y las redes de sociedad civil que articulan las organizaciones por interés temático y regional. Estos aspectos están fuera del control directo del Fideicomiso, pero éste favorece su integración, financiamiento y operación, lo cual se valora positivamente. En suma, estos factores positivos representan la principal Oportunidad (aspecto positivo externo) que se suma a la principal Fortaleza del Fondo, consistente en la solidez y pertinencia de sus mecanismos operativos, en relación con la normatividad que le rige, las necesidades y condiciones de las OSC e IG que atiende y, asimismo, a las necesidades sociales manifiestas en el Estado de Chihuahua.

Tema III. Sostenibilidad del Programa

El Fideicomiso realiza la identificación de los beneficiarios de los apoyos a partir de la aprobación de los proyectos por parte del Comité Técnico, mediante información que se integra en un registro que permite conocer los tipos y montos de apoyo entregados, relacionándolos de manera precisa con la organización o instancia beneficiaria, el proyecto financiado y el acta de Comité Técnico en donde se autoriza su ejecución.

El Fideicomiso cuenta con tres mecanismos principales para favorecer que los efectos positivos logrados mediante el financiamiento perduren una vez otorgado el recurso: **a)** el esquema de corresponsabilidad financiera (coinversión) en los proyectos, que se desarrolla de manera flexible tomado en consideración las características de la comunidad, el proyecto a desarrollar y de los beneficiarios directos (Organizaciones o IG), que tiene como regla general el 70% de aportaciones del Fideicomiso y 30% de otras fuentes (recursos propios, aportaciones de los usuarios u otras fuentes de financiamiento) ["esquema 70%+30%" en esta Evaluación]; **b)** los procesos de vinculación y el de seguimiento a los proyectos, como un mecanismo para la identificación oportuna de las características de los ejecutores, el acompañamiento en el desarrollo de los proyectos y el logro de sus objetivos, en el corto plazo (en lo inmediato, el logro del proyecto) y hacia el futuro (la sostenibilidad y supervivencia del proyecto) así como **c)** el "ecosistema" de sociedad civil que apoya en la debida planeación y ejecución, mediante el intercambio de información y prácticas en las redes temáticas y regionales así como mediante las acciones focalizadas de fortalecimiento de capacidades que se realizan mediante las "organizaciones fortalecedoras". Se observa así un esquema robusto y claro orientado a la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, como consecuencia de la dotación de recursos financieros por parte del Fideicomiso, que consigue adicionalmente fortalecer a los actores beneficiarios en sus capacidades institucionales de procuración de fondos y para la operación de proyectos.

El Fideicomiso tiene la capacidad de ajustarse en el tiempo y en el contexto para alcanzar sus objetivos en dos dimensiones: **1)** en un amplio espectro, modificando su estrategia de intervención, conforme a su diseño normativo, para la atención de situaciones nuevas o supervenientes en el contexto socioeconómico del Estado de Chihuahua, como durante la pandemia de COVID-19 y su reorientación en la provisión de recursos para la atención de situaciones de emergencia y **2)** a nivel de proyectos, para ajustar las acciones de éstos respecto de incidencias durante su ejecución, incluyendo situaciones de fuerza mayor como, nuevamente, la contingencia sanitaria originada por el COVID-19. Este segundo aspecto está fundado en la relación colaborativa para la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos que se establece a partir de la vinculación, lo cual es una característica muy robusta del diseño de intervención del Fideicomiso, que se refleja en un grado de logro amplio de los

objetivos y metas de los proyectos apoyados. Queda por analizar, sin embargo, si el Fideicomiso es capaz de adaptarse a situaciones sociales que queden fuera de su espectro de atención por ser incompatibles con las características de su modelo de atención, como los proyectos difíciles de modelar en términos de Teoría de Cambio o Marco Lógico, como se dan en las regiones fronterizas para la atención de personas migrantes en tránsito, por ejemplo.

Las contribuciones del Fideicomiso en proporcionar una fuente de recursos para que las Organizaciones e IG desarrollen acciones en sus temas de interés, para la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que atienden, así como en la mejora de sus capacidades institucionales, son claramente detectables como efectos principales de su implementación. En este sentido, se contribuye en la atención de la situación problemática que el área de enfoque objetivo resiente directamente ("la insuficiencia de recursos"), de acuerdo con el planteamiento del Pp mediante el cual se instrumenta el Fideicomiso. Resulta difícil medir la magnitud del cambio, empero, puesto que no existen estudios previos o información que permita conocer con certeza "cómo era" la situación antes de la intervención del Fideicomiso. Por último, aunque las Organizaciones e IG son capaces de identificar efectos positivos de la intervención del Fideicomiso, no son certeras en identificar aspectos que puedan servir para mejorar la implementación del Programa.

Es importante reconocer que el Fideicomiso no ha establecido líneas base de indicadores sobre los temas principales de incidencia de sus proyectos, a saber: educación, salud y capital social. A pesar de esta circunstancia, es posible recurrir a la percepción de los beneficiarios para conocer que se estima que los apoyos financieros que se otorgan sí inciden en la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios indirectos del Fideicomiso.

En este sentido, se identifica que los principales efectos de la intervención del Fideicomiso hacia las poblaciones atendidas por las Organizaciones e Instancias Gubernamentales beneficiarias se observan en: **1)** garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; **2)** el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; **3)** la mejora de la calidad de las intervenciones y **4)** prolongar el tiempo de atención a las comunidades. Por lo demás, los efectos de las intervenciones puntuales están precisamente detallados a partir de un diagnóstico para cada uno de los proyectos y se registran mediante indicadores y metas, en todos los casos. Si bien estos registros existen y hasta serían comparables (cuando se desarrollan proyectos basados en modelos de atención consolidados como ADN y MIDAS), está pendiente fortalecer el análisis de estos resultados a manera de profundizar en los efectos que generan los proyectos en las comunidades a las que se atienden.

Tema IV. Satisfacción de usuarios

De acuerdo con la solicitud de los Términos de Referencia para este **Tema**, se observó que existe información suficiente para valorar la percepción de la satisfacción de los usuarios en cuanto a: las convocatorias del Fideicomiso, los procedimientos para la presentación de solicitudes de apoyo de los proyectos, los tiempos de respuesta a las solicitudes, los procesos para la entrega de los apoyos y el seguimiento a los proyectos. Esto, en los siguientes términos específicos:

- En relación con los resultados de la encuesta de satisfacción se observó que la difusión de la información del Fideicomiso por medio de portales electrónicos resulta un mecanismo accesible y suficiente para la difusión del Fondo, congruente con las características de su población objetivo.
- La encuesta de satisfacción a beneficiarios reporta una apreciación muy favorable sobre el proceso de solicitud de los apoyos, en términos de claridad de la información, facilidad para satisfacer los requisitos del apoyo económico, los medios establecidos para su presentación y la valoración general del proceso.
- Aunque existe una opinión muy favorable de los beneficiarios en cuanto al tiempo para la presentación de la solicitud, en términos del tiempo de respuesta a la solicitud (una vez ingresada y hasta su aprobación) existe una división de opiniones en la que casi la mitad de los encuestados tiene una opinión favorable y otro tanto tiene una opinión desfavorable del mismo.
- El proceso para la firma de convenio y la entrega de los apoyos está valorado favorablemente en cada una de sus partes y de manera general, por parte de las Organizaciones e IG que respondieron el cuestionario.

Tema V. Eficiencia del Programa

Existe un proceso de planeación estratégica del Fideicomiso, que se realiza desde el nivel regional, mediante la integración sucesiva de proyectos de inversión por cada año de ejercicio. Estos proyectos de inversión regionales luego se discuten y aprueban en el ámbito estatal, integrándose un proyecto de inversión estatal, que describe los montos y tipos de apoyos (en infraestructura, equipamiento o programas) así como las líneas de acción a beneficiar (salud, educación o capital social), en un año en concreto. Este proceso de planeación estratégica no cuenta con un reflejo normativo específico y fue reconstruido a partir del mapeo de procesos realizado como fuente de información para esta Evaluación. Sin embargo, se acredita que se cuenta con un instrumento de planeación (el proyecto estratégico estatal) que permite dar seguimiento a la relación entre objetivos planteados (número de proyectos a financiar) con los recursos disponibles en el plazo de un año.

El proceso de planeación estratégica anual considera el número de proyectos, el monto de financiamiento y las líneas de acción que se atienden, pero no tiene un enfoque relacionado con el número de Organizaciones e IG que serán atendidas en el curso del período. En este sentido, se observa que el Pp mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso puede consolidar de forma documental la estrategia de cobertura que explique las metodologías para la definición y cuantificación de sus poblaciones, así como cuál es la relación que existe entre la población objetivo y la población atendida en un año.

En este sentido, nuevamente se acudió a las fuentes de información directas (en el mapeo de procesos) para entender que el comportamiento detectado en el año 2020 en términos de cobertura se explica en el contexto de la atención a la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. En consecuencia, de 2020 a 2021 se incrementó significativamente la variación porcentual anual de la cobertura (200.00%) al retomarse proyectos que se suspendieron durante la contingencia. De 2021 a 2022, se observa un decremento del 35.04% en el mismo valor, pero relacionado a que se ha estabilizado el número de Organizaciones e IG atendidas con el número de Organizaciones e OG programadas a atender (152 de 150, dando un porcentaje de cobertura de 101.33%).

La experiencia de participación de las OSC e IG beneficiarias de los apoyos del Fideicomiso resultó bastante homogénea, a pesar de que se emplearon estrategias como los grupos focales para determinar las diferencias, especialmente atribuibles a la operación regionalizada. Las similitudes son relevantes, sobre todo en cuanto a: 1) la identificación de efectos atribuibles al funcionamiento del Fideicomiso, respecto de la situación problemática que atiende; 2) los efectos positivos atribuibles a los proyectos en cuanto a las poblaciones beneficiarias indirectas y 3) el grado de consolidación y consistencia en la aplicación del modelo operativo del Fideicomiso.

Por otra parte, existen diferencias explicables en torno a la operación regionalizada del Fideicomiso en cuanto a: 1) la cercanía de los beneficiarios con los operadores del Fondo, desde los ejecutivos de proyectos hasta los miembros de los Consejos Locales (mayor cercanía en regiones más pequeñas); 2) las características específicas del "ecosistema" regional de sociedad civil: la existencia de "organizaciones fortalecedoras" con sede en la zona y la existencia de redes territoriales en la zona y 3) la percepción sobre los tiempos de gestión ("más largos" en las zonas más alejadas de los grandes núcleos de operación del Fideicomiso: Chihuahua y Ciudad Juárez). Estos factores inciden en la percepción de los participantes y moldean su experiencia, pero no significan que exista una operación regionalizada incongruente o poco consistente entre las diferentes zonas donde se desarrolla el Fideicomiso. Otro factor que puede moldear una experiencia diferenciada es la curva de aprendizaje de los beneficiarios, pues las Organizaciones o IG recientemente incorporadas enfrentan más dificultades para adaptarse al proceso operativo y llevarlo a cabo en sus tiempos y

procedimientos. No obstante, se percibió una experiencia favorable generalizada entre las Organizaciones e IG como consecuencia de su participación en el Programa.

El apoyo otorgado coadyuva al cumplimiento de las metas planteadas en los proyectos de largo alcance que elaboran las Organizaciones e IG que participan de los recursos del Fideicomiso. Esto, en primer lugar, mediante los procesos de vinculación y seguimiento a los proyectos, que favorecen el logro de las metas específicas de los proyectos o, en su caso, su adaptación frente a las incidencias operativas.

El logro de las metas de los proyectos también es tangible en las aportaciones materiales del Fideicomiso en cuanto a infraestructuras y equipamiento. En este sentido, la visita a proyectos realizada por la ITE permitió acreditar la importancia de este tipo de inversiones para que, en secuencia, las Organizaciones e IG responsables de los proyectos puedan después hacerse cargo de la operación de la capacidad física instalada. Se valora que, en este aspecto, sin la aportación del Fideicomiso, muchos de estos proyectos no tendrían el alcance que actualmente presentan.

Por lo demás, el Fideicomiso ha desarrollado metodologías de trabajo que también favorecen el logro de metas de los proyectos propios de las Organizaciones e IG como los modelos MIDAS y ADN, que proponen la movilización de las propias comunidades en el diagnóstico y autogestión de proyectos para la mejora de sus condiciones de vida. En esto, se observa otro tipo de contribución específica del Fideicomiso al logro de las metas planteadas en los proyectos.

Los participantes en los grupos de enfoque informaron a la ITE sobre la importancia de la existencia e implementación del Fideicomiso mediante ejercicios de visualización colaborativos. En este sentido, se identificaron efectos positivos de la implementación del Fideicomiso, al mismo tiempo, respecto de las Organizaciones e IG beneficiarias, así como en las comunidades beneficiarias indirectas y, en general, en el Estado de Chihuahua. Entre estos efectos positivos se advierte la dignificación del trabajo en el llamado "tercer sector" y en la vida de las comunidades que se atienden. Otro efecto positivo directo en las Organizaciones es la expansión de su horizonte de acción, figurando la ampliación de su cobertura y su capacidad operativa, aunada a una mejor calidad de sus intervenciones. Finalmente, fue palpable el tránsito desde una visión de filantropía caritativa en cuanto a las acciones de las OSC en el Estado hacia la ejecución de estrategias de intervención planeadas en torno a la generación de resultados específicos en el desarrollo de las comunidades que se atienden y en el fortalecimiento de las Organizaciones e IG que las ejecutan.

Otros efectos indirectos en las Organizaciones e IG beneficiarias incluyen el incremento de su legitimidad y credibilidad antes otros donantes, lo cual beneficia a los proyectos hacia el largo plazo. Este fortalecimiento institucional va acompañado de un

favorecimiento decidido de: a) la formalidad institucional del sector; b) la adopción de mejores prácticas de gestión y c) la puesta en práctica de un modelo de gestión de proyectos basado en resultados.

ANÁLISIS FODA

En este apartado, conforme a los Términos de Referencia para la Evaluación, se enlistan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) identificadas de acuerdo con el alcance y los objetivos de la evaluación y con base en los hallazgos obtenidos en cada uno de los temas valorados. Para la atención de las áreas de oportunidad descritas en la tabla siguiente, se dejan a consideración de los operadores del Fideicomiso un conjunto de recomendaciones, orientadas a su fortalecimiento estratégico.

Aspectos positivos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
Tema II. Pertinencia del Programa	F1. El Fideicomiso realiza la operación regionalizada, homogénea y estandarizada de los diferentes aspectos de su proceso operativo, de manera pertinente respecto de su normatividad, las características de su población objetivo y las condiciones sociales en el Estado de Chihuahua.	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	O1. Algunas Organizaciones participantes han manifestado el interés de extender sus acciones en el sentido de analizar sus resultados y profundizar en los efectos de sus intervenciones en las situaciones problemáticas que atienden.	1, 2
			O2. Existe un “ecosistema” de soporte a las acciones del Fideicomiso y de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua, que éste incentiva y favorece, consistente de “organizaciones fortalecedoras” y redes de vinculación.	9
Aspectos negativos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
Tema II. Pertinencia del Programa	D1. Se requiere que el Fideicomiso cuente una normativa específica que regule la realización de sus actividades de difusión, de las cuales se han identificado: 1) la convocatoria permanente y 2) los recordatorios específicos a las OSC para la presentación de proyectos recurrentes.	2	A1. La proveeduría especializada en algunas regiones y, en general, en el Estado de Chihuahua, no ofrece opciones suficientes para que los postulantes presenten presupuestos conforme a la práctica estándar de “tres cotizaciones”.	4
	D2. Es necesario que el Fideicomiso socialice, mediante Instrumentos de apoyo, las características básicas de su proceso de gestión, para favorecer la adecuada comunicación y	5, 6, 7	A2. Algunas Organizaciones beneficiarias no identifican la utilidad práctica del proceso de seguimiento, más allá de la verificación del cumplimiento, en	6

	percepción por parte de las Organizaciones e IG beneficiarias.		dimensiones como la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la procuración de fondos.	
--	--	--	--	--

Aspectos positivos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
Tema III. Sostenibilidad del Programa	F2. El Fideicomiso realiza la identificación precisa de los beneficiarios, así como el tipo y montos de los apoyos entregados, mediante un registro de beneficiarios.	10	O3. El "ecosistema" de sociedad civil favorece la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, brindando soporte a la ejecución mediante las redes temáticas y regionales, así como incrementando las capacidades institucionales mediante las "organizaciones fortalecedoras".	12
	F3. El Fideicomiso cuenta con dos mecanismos internos principales para favorecer la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos que apoya: a) el mecanismo de corresponsabilidad financiera (coinvertición, esquema 70%+30%) y b) sus procesos de vinculación y seguimiento, que dan como resultado el fortalecimiento de las capacidades institucionales de procuración de fondos y para la operación de proyectos.	11		
	F4. El Fideicomiso es adaptable a las circunstancias cambiantes de su entorno en dos dimensiones 1) mediante la transformación de las acciones que financia, como en situaciones de emergencia y 2) mediante el ajuste de los proyectos ante incidencias en su ejecución.	12	O4. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso muestran disposición para ajustar sus proyectos y estrategias de intervención en el corto y en el largo plazo de acuerdo con las circunstancias de la ejecución, como se documentó durante la emergencia sanitaria por el COVID-19.	12
	F5. Los procesos colaborativos de vinculación y seguimiento a los proyectos dan lugar a que los proyectos sean más adaptables ante incidencias en su ejecución, a diferencia de otras fuentes de financiamiento.			
	F6. El Fideicomiso tiene como resultado directo de su implementación proveer de una fuente de financiamiento para las OSC que promueve el fortalecimiento de sus capacidades, al mismo tiempo, como principal efecto positivo.	13		
	F7. Es posible identificar los efectos positivos de la intervención del Fideicomiso en las poblaciones que atiende indirectamente, destacadamente en: 1) garantizar la	14		

	disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; 2) el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; 3) la mejora de la calidad de las intervenciones y 4) prolongar el tiempo de atención a las comunidades.			
	F8. La planeación y ejecución de los proyectos financiados mediante el Fideicomiso implica la generación de información diagnóstica sobre las situaciones que se atienden, así como de los resultados de las intervenciones, de manera puntual.	14		

Aspectos negativos

Tema	Factores internos		Factores externos	
	Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
Tema III. Sostenibilidad del Programa	D3. Hace falta que el Fideicomiso identifique, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa (como el Diagnóstico), indicaciones sobre los resultados esperados de su intervención en relación con la situación problemática a la que atiende.	13	A3. Existen proyectos difíciles de modelar conforme al mecanismo de intervención del Fideicomiso (mediante Teorías de Cambio estables o conforme a la Metodología de Marco Lógico), como las situaciones cambiantes en las regiones fronterizas, para la atención de personas migrantes en tránsito, por ejemplo.	12
			A4. No está disponible información suficiente sobre la situación de origen respecto de la problemática que atiende el Pp ("cómo era") que facilite la identificación de los efectos atribuibles a su implementación, en términos de impacto.	13
	D4. Es necesario que el Fideicomiso establezca, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa líneas base de indicadores sobre los temas principales de incidencia de sus proyectos (educación, salud y capital social), de manera que se pueda medir su contribución indirecta en dicho ámbito de intervención.	14	A5. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso no identifican con claridad la existencia de efectos adversos derivados de su implementación o de los proyectos que ejecutan.	13
			A6. No se ha explotado la información de resultados de los proyectos financiados por el Fondo de manera sistemática, para documentar a profundidad los efectos de las intervenciones en los casos concretos.	14

Aspectos positivos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
Tema IV. Satisfacción de usuarios.	F9. El ejercicio de Evaluación, mediante la generación y aplicación del cuestionario de satisfacción a la población beneficiaria en el ejercicio fiscal evaluado, generó información para conocer su percepción en cuanto a: las convocatorias del Fideicomiso, los procedimientos para la presentación de solicitudes de apoyo de los proyectos, los tiempos de respuesta a las solicitudes, los procesos para la entrega de los apoyos y el seguimiento a los proyectos.	15, 16, 17 y 18	O5. La opinión de las Organizaciones recuperada mediante la encuesta de satisfacción refleja una valoración muy favorable éstas respecto de los procesos operativos del Fondo (a excepción de los tiempos de respuesta).	15, 16, 17 y 18
Aspectos negativos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
Tema IV. Satisfacción de usuarios.	D5. Es necesario que el Fideicomiso genere, de manera consecutiva en un plazo previsible, información sobre la satisfacción de sus beneficiarios, replicando el ejercicio de satisfacción elaborado a propósito de esta Evaluación.	15, 16, 17 y 18	A7. Algunas Organizaciones beneficiarias tienen una opinión desfavorable acerca de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas al Fideicomiso.	17

Aspectos positivos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Fortalezas	Pregunta(s) de referencia	Oportunidades	Pregunta(s) de referencia
Tema V. Eficiencia del Programa.	F10. El Fideicomiso cuenta con un proceso de planeación estratégica anualizado y basado en la operación regionalizada que establece con claridad la relación entre los montos a ejercer, el número de proyectos a beneficiar y las líneas estratégicas a atender en un período específico.	20	O6. La experiencia de participación de las OSC e IG beneficiarias del Fideicomiso es muy homogénea y favorable, en términos generales.	21
	F11. Los apoyos otorgados coadyuvan en el logro de las metas de los proyectos de largo alcance planteados por las OSC e IG beneficiarias, mediante aportaciones tangibles y específicas (como la inversión en infraestructura y equipamiento), aportando en el financiamiento de la operación pero también en la provisión de metodologías operativas consolidadas, como los modelos ADN y MIDAS.	22		
	F12. El esquema operativo del Fideicomiso favorece el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de gestión de las OSC e IG beneficiarias, afectando positivamente su horizonte de acción y provocando la migración de los esquemas de atención caritativa hacia la implementación de proyectos adecuadamente planeados con orientación a resultados.	23		
Aspectos negativos				
Tema	Factores internos		Factores externos	
	Debilidades	Pregunta(s) de referencia	Amenazas	Pregunta(s) de referencia
Tema V. Eficiencia del Programa.	D6. Se requiere que el Pp mediante el cual se implementa el Fideicomiso consolide de forma documental la estrategia de cobertura para que explice el comportamiento de sus poblaciones y que establezca una relación clara entre la población objetivo y la población atendida, respecto de la planeación estratégica del Fondo.	20	No se identificaron Amenazas en este Tema	

CONCLUSIONES

En atención a lo establecido en los TdR, en este apartado, se desarrolla una serie de conclusiones sobre cada una de las temáticas valoradas, con el propósito de orientar la toma de decisiones en el fortalecimiento estratégico de la arquitectura del Fideicomiso.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Tema I. Características del Programa

En primer lugar, es necesario enfatizar que en la operación del Fideicomiso F/47611-9 "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), el Comité Técnico se apoya para su gestión en Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. (FECHAC). Mediante el Programa presupuestario que lo implementa, en términos de Presupuesto basado en Resultados, el Fideicomiso identifica con claridad un problema público al cual se dirige y establece una estrategia lógica y articulada para su atención, esquematizada en su Matriz de Indicadores para Resultados. Otros factores que favorecen su operación exitosa son la Misión y Visión institucionales del Fideicomiso y su alineación a la planeación estratégica superior internacional, nacional y estatal. Dicho recurso proviene de la contribución extraordinaria del impuesto sobre nómina que recauda a través de la Secretaría de Hacienda.

Tema II. Pertinencia del Programa

El modelo operativo del Fideicomiso presenta una atención regionalizada, pero homogénea y estandarizada para las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales que solicitan y acceden a sus apoyos. En este sentido, es pertinente de acuerdo con su normatividad, a las características de su área de enfoque objetivo y al contexto socioeconómico en el que se desenvuelve, en el Estado de Chihuahua. Existen áreas de oportunidad específicas para robustecer dicho modelo operativo, principalmente en: 1) la explotación de los resultados de la operación de los proyectos, mediante su sistematización y análisis agregado; 2) la generación de normativa específica para la regulación de los procesos de difusión del Fideicomiso; 3) la provisión de información para la mejor configuración de presupuestos de los proyectos; 4) potenciar el uso de la información resultante del seguimiento más allá de su objetivo principal de favorecer la precisa implementación de los proyectos y 5) favorecer la existencia de herramientas de información y sensibilización (como Instrumentos de apoyo del Fideicomiso) que socialicen las características básicas del modelo operativo, como los tiempos de atención, para mejorar la percepción de los usuarios en este sentido.

Tema III. Sostenibilidad del Programa

El Fideicomiso procura la sostenibilidad de sus acciones mediante la identificación precisa de sus beneficiarios y los apoyos que éstos reciben. Asimismo, favorece la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos más allá del financiamiento recibido mediante estrategias como el "esquema 70%+30%" de corresponsabilidad financiera mediante la coinversión y las acciones de fortalecimiento institucional de los beneficiarios. Los procesos de vinculación y seguimiento, llevados de manera colaborativa, también inciden en la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, tanto como en su adaptabilidad en cuanto a

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

incidencias durante su operación. El Fideicomiso ha demostrado ser adaptable y flexible ante situaciones supervinientes en el contexto más amplio en el que se desenvuelve, pues cuenta con un diseño normativo que favorece la flexibilidad de sus intervenciones, basado en un objeto social amplio de su mandato. Favorecen a la sostenibilidad de las acciones del Fideicomiso el "ecosistema" de sociedad civil que ha contribuido a generar y la disposición de sus beneficiarios a adaptar sus estrategias y modelos de intervención de manera constante, ante los cambios en las situaciones que se atienden. En este sentido, el principal efecto positivo de la existencia del Fideicomiso es proveer de una fuente de financiamiento estable para el "tercer sector" que favorece, además, el fortalecimiento institucional de sus participantes. Esto permite, para las OSC e IG desarrollar proyectos que, de otra manera no recibirían atención pública o privada, conforme al espíritu de la intervención de la sociedad civil organizada. Además de estas ventajas, existen áreas de oportunidad en cuanto a la sostenibilidad de las acciones promovidas por el Fideicomiso que incluyen, principalmente: 1) la falta de un diagnóstico preciso de la "situación previa" antes de la institución del Fondo, que permita valorar su impacto y 2) la ausencia de indicadores y líneas base sobre su impacto en la atención de la problemática central que enfrenta, así como sus ámbitos de influencia (salud, educación y capital social)

Tema IV. Satisfacción de usuarios

Mediante el trabajo de campo realizado para esta Evaluación, específicamente en la encuesta de satisfacción de los beneficiarios, se desarrollaron herramientas para valorar la percepción de los usuarios respecto del modelo operativo del Fideicomiso. En este sentido, resulta oportuno valorar la oportunidad de continuar realizando estos ejercicios de manera periódica, en el sentido de que permiten: 1) tener certeza acerca de la valoración de los usuarios respecto de los procesos; 2) advertir las ventajas o desventajas de la transformación de los procesos (por ejemplo, ante la eventual adopción de un sistema informático de gestión integral para el Fideicomiso y sus proyectos) y 3) balancear la percepción de los operadores del Fideicomiso en situaciones críticas, en donde los casos u opiniones puntuales pueden generar desequilibrios ("los beneficiarios piensan..." o "existe inconformidad respecto...").

Tema V. Eficiencia del Programa

El Fideicomiso orienta la relación entre los montos a distribuir, el número de proyectos a financiar y las líneas temáticas a atender mediante un proceso de planeación estratégica anualizado y basado en la operación regionalizada que genera proyectos de inversión anuales regionales y uno estatal. De esta manera, se favorece en la escala mayor del Fideicomiso lo que se logra también a menor escala a nivel de proyectos: la materialización de estrategias de intervención en los temas prioritarios del Fideicomiso mediante inversiones concretas en infraestructura, equipamientos y proyectos integrales. El Fideicomiso también fomenta la eficiencia de las acciones dotando a los beneficiarios como metodologías consolidadas de intervención como los modelos ADN y MIDAS. En este sentido, se observa que el Fideicomiso favorece el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de gestión de las OSC e IG beneficiarias, afectando positivamente su horizonte de acción y provocando la migración de los esquemas de atención caritativa hacia la implementación de proyectos adecuadamente planeados con orientación a resultados. En consecuencia, se advierte una experiencia de participación muy homogénea y favorable entre las OSC e IG beneficiarias. En el contexto de estas ventajas, se debe señalar que es necesario que el Pp que implementa el Fideicomiso en el contexto del Presupuesto basado en Resultados debe consolidar de forma documental el comportamiento de sus poblaciones, incluyendo la relación entre la población objetivo y

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

atendida, en términos de cobertura, mediante una estrategia que permita comprender esta característica del desempeño del Fideicomiso a partir del análisis de sus documentos de seguimiento.

CONCLUSIÓN GENERAL

De acuerdo con los objetivos generales y específicos de esta Evaluación Estratégica se determinó la pertinencia y eficacia de la intervención del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH) que se instrumenta en el contexto de Presupuesto basado en Resultados mediante el Programa presupuestario 2EC128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina". En términos de los instrumentos de planeación que emplea el Pp, se advierten áreas de oportunidad específicas para robustecer el documento Diagnóstico, la Matriz de Indicadores para Resultados y dotar al Programa con una estrategia de cobertura documentada. Estos documentos deberán de ser capaces de reflejar, en lo sucesivo, la complejidad del modelo operativo bajo el cual se desempeña el Fideicomiso en la práctica, el cual resultó pertinente en términos de su normatividad, las características del área de enfoque al que se dirige (las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua) y el contexto más amplio de su incidencia, en cuanto a mejorar las condiciones de vida de la población del Estado en rubros prioritarios de atención (salud, educación y capital social).

Mediante el empleo de herramientas investigativas desarrolladas expreso para este ejercicio valorativo (mapeo de procesos, encuesta de satisfacción de los beneficiarios y grupos focales), se generó evidencia suficiente para respaldar que el modelo operativo del Fideicomiso: 1) se dirige efectivamente al logro de los objetivos que se plantea; 2) favorece la sostenibilidad de su intervención y, en específico, de los proyectos que financia; 3) favorece la atención de las necesidades específicas del área de enfoque objetivo y provee de efectos positivos que incluyen la disponibilidad de una fuente de financiamiento estable y, como consecuencia indirecta, el fortalecimiento de los actores. Como resultado adicional, se ha avanzado en la generación de bases para valorar la satisfacción de los usuarios del Fideicomiso y su experiencia de participación, lo cual es relevante cuando se considera que la percepción es uno de los mecanismos más favorables para conocer el avance en la atención de esta situación problemática, dado que no se genera otro tipo de evidencia fáctica en este sentido.

"Sirvanse las conclusiones del presente Informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice: "La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)"

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

En este apartado se propondrá un listado de recomendaciones orientadas a conseguir el fortalecimiento del Fideicomiso. A fin de facilitar su lectura, éstas se presentan ordenadas conforme al apartado temático con el que se vinculan. El detalle de las actividades que se sugiere llevar a cabo para la puesta en marcha de las recomendaciones descritas se incluirá en **Anexo III. "Aspectos Susceptibles de Mejora"** de este documento.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema II. Pertinencia del Programa	O1. Algunas Organizaciones participantes han manifestado su interés de extender sus acciones en el sentido de analizar sus resultados y profundizar en los efectos de sus intervenciones en las situaciones problemáticas que atienden.	R1. Implementar mecanismos para el monitoreo de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.
	D1. Se requiere que el Fideicomiso cuente una normativa específica que regule la realización de sus actividades de difusión, de las cuales se han identificado: 1) la convocatoria permanente y 2) los recordatorios específicos a las OSC para la presentación de proyectos recurrentes.	R2. Crear una normativa estandarizada para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando dos vertientes: 1) la convocatoria permanente a todo tipo de proyectos financiables en cualquier modalidad (salud, educación y capital social, para infraestructura, equipamiento y proyectos integrales) y 2) las convocatorias específicas para proyectos recurrentes ligadas al desarrollo de metodologías específicas en materia de salud, educación o capital social, a efecto de consolidar la accesibilidad de este proceso.
	A1. La proveeduría especializada en algunas regiones y, en general, en el Estado de Chihuahua, no ofrece opciones suficientes para que los postulantes presenten presupuestos conforme a la práctica estándar de "tres cotizaciones".	R3. Analizar conceptos específicos de proveeduría (como equipos y servicios especializados) que son empleados recurrentemente por las Organizaciones beneficiarias para ofrecer Directorios o Guías de Compra en las que los solicitantes puedan identificar opciones para realizar cotizaciones y presupuestos con mayor facilidad.
	A2. Algunas Organizaciones beneficiarias no identifican la utilidad práctica del proceso de seguimiento, más allá de la verificación del cumplimiento, en dimensiones como la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la procuración de fondos.	R4. Enfatizar el uso favorable del seguimiento más allá de la verificación del cumplimiento de metas y plazos de los proyectos, incorporando este tema en los instrumentos de apoyo, talleres y capacitaciones a los beneficiarios, para intercambiar mejores prácticas y mejorar la percepción entre las Organizaciones e IG.
	D2. Es necesario que el Fideicomiso socialice, mediante Instrumentos de apoyo, las características básicas de su proceso de gestión, para favorecer la adecuada comunicación y	R5.1 Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca

Tema	Referencia FODA	Recomendación
	percepción por parte de las Organizaciones e IG beneficiarias.	una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad R5.2 Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema III. Sostenibilidad del Programa	D3. Hace falta que el Fideicomiso identifique, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa (como el Diagnóstico), indicaciones sobre los resultados esperados de su intervención en relación con la situación problemática a la que atiende.	R6. Robustecer el documento Diagnóstico del Pp para documentar la evolución de la situación del financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso, para establecer una línea base para la medida del cambio en la situación problemática que se identifica, así como los posibles resultados que se deben identificar que sean atribuibles a su implementación.
	A5. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso no identifican con claridad la existencia de efectos adversos derivados de su implementación o de los proyectos que ejecutan.	R7. Sensibilizar a las OSC e IG sobre el aprovechamiento de áreas de oportunidad o errores en la implementación al cierre de los proyectos, para incentivar la mejora continua entre los operadores y beneficiarios del Fideicomiso.
	D4. Es necesario que el Fideicomiso establezca, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa (como el Diagnóstico), líneas base de indicadores sobre los temas principales de incidencia de sus proyectos (educación, salud y capital social), de manera que se pueda medir su contribución indirecta en dicho ámbito de intervención.	R8. Analizar la información relacionada al "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres áreas de incidencia de los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema IV. Satisfacción de usuarios	A7. Algunas Organizaciones beneficiarias tienen una opinión desfavorable acerca de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas al Fideicomiso.	R5.2 Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.
	D5. Es necesario que el Fideicomiso genere, de manera consecutiva en un plazo previsible, información sobre la satisfacción de sus beneficiarios, replicando el ejercicio de satisfacción elaborado a propósito de esta Evaluación.	R9. Analizar la viabilidad de replicar el ejercicio de satisfacción de usuarios con una estructura semejante para las Organizaciones e IG, de manera anual o bianual, comenzando con los beneficiarios del ejercicio fiscal 2023.

Tema	Referencia FODA	Recomendación
Tema V. Eficiencia del Programa	D6. Se requiere que el Pp mediante el cual se implementa el Fideicomiso cuente una estrategia de cobertura documentada, que explicita el comportamiento de sus poblaciones y que establezca una relación clara entre la población objetivo y la población atendida, respecto de la planeación estratégica del Fondo.	R10. Consolidar de forma documental la estrategia de cobertura del Pp haciendo explícita la relación entre el área de enfoque y el área de enfoque atendida y relacionándola con los recursos disponibles para la financiación de las líneas de acción apoyadas por el Fideicomiso; la estrategia deberá describir metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la evolución de los proyectos de inversión estatales y locales en los últimos ejercicios fiscales (particularmente, después de la contingencia sanitaria por COVID-19).

ANEXOS

Anexo I. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1. Nombre de la evaluación	
Evaluación Estratégica al Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense	
1.2. Fecha de inicio de la evaluación	
Julio de 2023	
1.3. Fecha de término de la evaluación	
Noviembre de 2023	
1.4. Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece	
Nombre: Lic. Habid Narváez	Unidad administrativa: Coordinador de Transparencia, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., como soporte operativo del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH, sin estructura operativa).
1.5. Objetivo general de la evaluación	
Evaluar de forma estratégica el Programa Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina, determinando la pertinencia y eficacia de su intervención, y los instrumentos de planeación con orientación para resultados. Asimismo, dar a conocer si la intervención efectuada es la óptima, considerando las características de la población objetivo. Una valoración objetiva en cuanto al enfoque social, de derechos humanos de los programas y su contribución para disminuir las brechas de desigualdad y diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones.	
1.6. Objetivos específicos de la evaluación	
1. Analizar cualitativamente el logro de objetivos planteados, de modo que se permita conocer los resultados de la gestión; 2. Valorar el grado de sostenibilidad de la intervención; 3. Determinar la pertinencia de los servicios y apoyos entregados por el Programa para la atención de las necesidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, así como de los beneficiarios indirectos del Programa; 4. Identificar si el Programa en sus acciones considera la perspectiva de género y su atención a algún derecho humano.	
1.7. Metodología utilizada en la evaluación	
La metodología empleada para la evaluación fue la establecida en los Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica al Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense 2023 elaborados por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.	
1.8 Instrumentos de recolección de información	
Cuestionarios: ☒ Entrevistas: ☒ Formatos: ☐ Otros (especifique): visitas y observación en campo, encuestas, grupos de enfoque.	

1.9 Descripción de las técnicas y modelos utilizados

Las técnicas empleadas para recopilar la información necesaria para el desarrollo de la evaluación fueron el análisis de gabinete (principalmente) y el trabajo de campo

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación

Tema I. Características del Programa

En primer lugar, es necesario enfatizar que en la operación del Fideicomiso F/47611-9 "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), el Comité Técnico se apoya para su gestión en Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. (FECHAC). El Programa presupuestario evaluado es el resultado de la aplicación, a partir de 2015, del Presupuesto basado en Resultados en el Estado de Chihuahua respecto de los recursos del Fideicomiso F/47611-9, "Fondo Social del Empresariado Chihuahuense" (FOSECH), que resulta de una provisión legislativa específica para el establecimiento de una contribución extraordinaria a cargo de los sujetos contribuyentes del Impuesto sobre Nómina (ISN) en el Estado de Chihuahua. Dicho recurso proviene de la contribución extraordinaria del impuesto sobre nómina que recauda a través de la Secretaría de Hacienda.

De acuerdo con su Decreto de creación el Fideicomiso financia 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".

La Misión y Visión del Fideicomiso, como ente público encargado únicamente de la gestión del Pp (sin estructura operativa propia, dirigido por un Comité Técnico y operado por un ente privado de colaboración), están directamente vinculadas con el objeto jurídico de los recursos, proponiendo convertirse en "un referente nacional de responsabilidad social compartida entre el sector privado y gubernamental que contribuye al desarrollo de todos los chihuahuenses".

Mediante los recursos aportados en 2022 para la financiación de proyectos (\$509,514,194.63, presupuesto modificado, proveniente de la fuente de financiamiento única del Fideicomiso), se busca apoyar a 150 de las 821 Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales identificadas en el Estado de Chihuahua, susceptibles de recibir estos recursos.

Tema II. Pertinencia del Programa

Los apoyos para el financiamiento de proyectos que entrega el Pp responden directamente al principal problema detectado por las propias OSC, consistente en la limitación de fondos para el sector. De manera indirecta, asimismo, incide en la atención del segundo y el tercer problema más importantes identificados por las OSC: el fortalecimiento institucional y la contratación formal de personal profesional y adecuado para la realización de proyectos integrales. Es decir, el Fideicomiso responde a los principales problemas y necesidades que presentan las Organizaciones de la Sociedad Civil. En este sentido, se advierte que el Pp ha contribuido a la atención de la problemática que detecta en su diseño, a saber: "Las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales no cuentan con apoyos financieros para el desarrollo de proyectos y programas sociales, en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social".

Los apoyos otorgados por el Fideicomiso resultan muy pertinentes respecto de las necesidades de las OSC e IG que los reciben, pues les permiten dedicarse de manera prioritaria a sus acciones sustantivas en el desarrollo de proyectos

para la atención de las comunidades en situación de vulnerabilidad en el Estado de Chihuahua, desplazando otras actividades como la procuración de fondos, que debe realizarse de manera menos intensiva al contar con financiamiento suficiente para el emprendimiento de proyectos. Esto implica, asimismo, que los recursos entregados por el Fideicomiso también son pertinentes para sus beneficiarios indirectos, pues las comunidades en situación de vulnerabilidad son atendidas con toda la capacidad que puede destinar una OSC o IG al proyecto que se desarrolla.

Las OSC despliegan nuevas estrategias de acción para ampliar y fortalecer su estrategia de intervención. Entre estas "acciones pendientes" se advirtió un interés para avanzar en las actividades investigativas respecto de las acciones emprendidas en cuanto a la transformación de la situación problemática que se atiende y, decididamente, en torno a la medición de los efectos de las intervenciones y la sistematización de resultados. Es decir, se está ante la posibilidad de contribuir mediante los recursos del Fideicomiso en acciones de fortalecimiento al capital social en el Estado de Chihuahua mediante la investigación sobre los propios proyectos financiados que contribuyan a documentar los efectos de las intervenciones y el cambio en las situaciones problemáticas que se atienden, para fortalecer estrategias, acciones y proyectos que se realizarán en el futuro.

El Fideicomiso cuenta con dos mecanismos principales de difusión para el acceso de las OSC e IG a sus recursos: 1) la convocatoria permanente, difundida por el portal electrónico y 2) los recordatorios para la participación recurrente en algunas vertientes (proyectos educativos, sobre todo). Estos mecanismos carecen de un marco regulatorio que los establezca de manera estandarizada y rutinaria para todos los operadores del Pp. Sin embargo, resultan en términos generales pertinentes de acuerdo con las prácticas de búsqueda de información de las OSC en materia de fuentes de financiamiento, basadas en investigación de fuentes electrónicas y las recomendaciones personales. En este sentido, se ha mostrado que estos mecanismos son eficaces como un medio de difusión de las características de los proyectos elegibles para su consideración por parte del Comité Técnico del Fideicomiso.

La cuestión sobre la accesibilidad, especialmente en términos de OSC e IG que no han recibido recursos del Fideicomiso es compleja, pues además de las cuestiones poblacionales y de ubicación de las comunidades en situación de la vulnerabilidad, dependen ampliamente de la existencia de OSC en la región o con proyectos en los sitios donde deben desarrollarse. En este sentido, el Fideicomiso ha fortalecido sus mecanismos de vinculación en la Zona Serrana con operadores de origen indígena y bilingües, a manera de favorecer su acercamiento con las organizaciones y personas en situación de vulnerabilidad en una región históricamente caracterizada por sus condiciones de carencias.

El proceso para la selección de proyectos (proceso de vinculación) que culmina en la determinación del Comité Técnico del Fideicomiso sobre la aprobación de éstos, se valora pertinente para las necesidades de los solicitantes y eficaz respecto de su objetivo (que el Fideicomiso financie proyectos de acuerdo con su mandato). No se encontraron diferencias regionales significativas en este proceso, tanto en la operación como en la percepción de los usuarios (tanto en la encuesta de satisfacción como en los grupos focales).

La vinculación se realiza mediante un proceso intensivo de intercambios que inicia en los Consejos Locales o con las oficinas Estatales especializadas y que continúa en comités estatales, para la integración de los expedientes que valorará, finalmente el Comité Técnico del Fideicomiso. Para ello, las Organizaciones e IG cuentan con el acompañamiento de los ejecutivos de proyecto, quienes se aseguran de que las solicitudes estén integradas de manera correcta y son el enlace con el resto de los mecanismos de validación y deliberación.

Existe una percepción favorable mayoritaria respecto de las características de este proceso (información, medios de presentación, tiempo de realización y valoración general), de acuerdo con la encuesta de satisfacción y los grupos focales realizados. Esto, a pesar de las inquietudes manifestadas por algunos operadores del Fondo en el sentido de que el proceso puede ser costoso y desgastante para las OSC e IG. Los participantes valoran, sin embargo, además

del fruto directo del proceso (proyectos robustos y fácilmente ejecutables) el fortalecimiento de sus capacidades de gestión de proyectos, como un efecto indirecto de su participación.

Se detectaron, sin embargo, áreas de oportunidad en la emisión y aplicación generalizada de Guías de Llenado para las solicitudes, que estandaricen su operación, así como en el proceso de cotización y diseño presupuestario, relacionado con las características del mercado y la proveeduría especializada en el Estado de Chihuahua. Al tiempo, se documentaron acciones de mejora continua por parte de los operadores del Fideicomiso, como los trabajos para integrar un sistema informático integral y único de gestión de solicitudes y la redistribución de los grupos de trabajo para la vinculación, separándolos de otras áreas especializadas de la operación (como el monitoreo y seguimiento).

Los procesos para la entrega de los apoyos del Fideicomiso resultan pertinentes a las necesidades de los usuarios (Organizaciones e IG), quienes los valoran muy favorablemente, en sus diferentes aspectos (facilidad de realización, requisitos y valoración final). El proceso aparece como uno eficaz y eficiente, pues logra su propósito, en la mayoría de los casos, sin requerir esfuerzos o la inversión de tiempo adicionales para los operadores y usuarios. Estos procesos de centran en la elaboración y firma del "Convenio de Participación y Colaboración", así como el requisito de contar con una cuenta bancaria exclusiva para el manejo de los recursos, donde se realizará la transferencia de los importes. En este caso, tampoco se identificaron diferencias significativas en la gestión regional de este segmento operativo, lo cual sugiere que se está ante un proceso estandarizado, conocido por todos los operadores y que resulta semejante en sus requisitos y resultados para todos los beneficiarios.

El Fideicomiso tiene establecido normativamente un proceso para el seguimiento de los proyectos apoyados, dirigido a la detección y corrección de posibles casos de incumplimiento. En la práctica, el seguimiento se realiza a todos los proyectos de acuerdo con los términos, plazos, metas e indicadores establecidos en los convenios específicos. Su objetivo es corroborar periódicamente que las metas, alcances y resultados de los proyectos correspondan con lo originalmente planeado, mediante reportes, visitas a los proyectos y entrevistas o encuestas a las personas beneficiarias. En los grupos de enfoque se identificó un uso favorable de herramientas virtuales para apoyar el seguimiento, mostrando las dificultades para compartir información de grandes volúmenes a través de algunas tecnologías tradicionales, como el correo electrónico. Este proceso se realiza de manera centralizada por un equipo especializado en la ciudad de Chihuahua. En la operación regional, solamente se detectó que excepcionalmente se apoya en los Consejos Locales para allegarse información, de acuerdo con sus necesidades.

Para la mayoría de las Organizaciones, el seguimiento se aprecia positivamente, como parte del acompañamiento que se recibe en la planeación y ejecución de los proyectos. De hecho, se reconoce de manera unánime su utilidad, respecto de su finalidad en el proceso de gestión de proyectos. De manera adicional, una gran parte de las Organizaciones reconocen efectos favorables del seguimiento en materia de transparencia y rendición de cuentas, planeación y sostenibilidad futura de los proyectos y, en menor medida, como una aproximación a conocer la percepción de los beneficiarios de los proyectos. Esto, a su vez, es un reflejo de un perfil que caracteriza a las OSC e IG beneficiarias del Fideicomiso, en términos de sus capacidades organizacionales y sus prácticas institucionales cotidianas. No obstante, algunas Organizaciones pueden no compartir esta misma apreciación, por lo que es importante enfatizar la utilidad del proceso de seguimiento más allá de su objetivo principal.

El seguimiento evidencia la vinculación del Fideicomiso con un entorno que favorece la rendición de cuentas y la transparencia de las OSC, como lo es la plataforma Confío, que acompaña y certifica la realización de estas prácticas como un proceso de fortalecimiento para las Organizaciones pero, sobre todo, como una guía para la toma de decisiones de los donantes.

En este sentido, el proceso se valoró como pertinente y eficaz, de acuerdo con la metodología de análisis para esta Evaluación, señalando recomendaciones puntuales para continuar su fortalecimiento, acreditando los esfuerzos de los operadores del Fideicomiso por lograr que este proceso sea óptimo a su objeto.

El proceso de comprobación de los apoyos que entrega el Fideicomiso se encuentra claramente establecido en el proceso operativo y se realiza en todos los casos, sin que existan evidentes diferencias en su funcionamiento por regiones. Se constata que el proceso de comprobación de apoyos es pertinente a las características de las OSC beneficiarias, que deben probar contar con sistemas de administración y contabilidad consolidados, así como ser donatarias autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria para la recepción de donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta. Esta pertinencia "normaliza" para los beneficiarios el proceso de comprobación de apoyos, que hace aparecer esto como un proceso claro para la mayoría de ellos. En este sentido, no se detectaron mayores inconvenientes en la ejecución de este proceso y se le considera eficaz respecto de su objetivo, que es acreditar el destino de los recursos del Fideicomiso mediante su aplicación a rubros y partidas de proyectos específicos, de manera precisa.

Mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo realizado por la ITE, se verificó que los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo resultan accesibles para las Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales, quienes valoran el proceso como claro, en su generalidad. En este sentido, es viable fortalecer los procesos de información de los solicitantes del Fideicomiso para orientarles en cuestiones como criterios de decisión para la elección de proyectos y el tiempo estandarizado de atención a las solicitudes, desde su ingreso hasta su resolución por el Comité Técnico. Los procedimientos, como se han descrito, transcurren de manera lógica y se utilizan de manera estandarizada por todos los operadores del Fideicomiso. En lo particular, no se detectaron diferencias operativas derivadas de la operación regionalizada. Asimismo, los procesos descritos resultan adecuados a las características de las Organizaciones, como población objetivo que está descrita en el diseño del Pp mediante el cual se ejercen los recursos del Fideicomiso.

El Fideicomiso realiza la vinculación y ejecución para el logro de los objetivos de manera directa mediante las acciones de vinculación y planeación, así como el seguimiento de proyectos, basado en una Metodología de Marco Lógico que enfatiza la construcción de Teorías de Cambio sólidas para cada uno de los proyectos. Esto es visible en que los proyectos cuentan con claridad en sus objetivos, estrategias para su ejecución, indicadores de seguimiento a su desempeño y metas, así como una estructura lógica sobre los recursos que se emplean. Esto requiere del fortalecimiento de las capacidades de las OSC que acceden al Fideicomiso, desde el primer contacto para la vinculación de los proyectos, por parte de los operadores regionales. Sin embargo, se advierte que el fortalecimiento de capacidades (como el segundo producto principal de la operación del Fondo) no acontece de manera aislada, pues el Fideicomiso ha generado un "ecosistema" de respaldo para el fortalecimiento de las OSC e IG que se compone, principalmente, de las "organizaciones fortalecedoras" y las redes de sociedad civil que articulan las organizaciones por interés temático y regional. Estos aspectos están fuera del control directo del Fideicomiso, pero éste favorece su integración, financiamiento y operación, lo cual se valora positivamente. En suma, estos factores positivos representan la principal Oportunidad (aspecto positivo externo) que se suma a la principal Fortaleza del Fondo, consistente en la solidez y pertinencia de sus mecanismos operativos, en relación con la normatividad que le rige, las necesidades y condiciones de las OSC e IG que atiende y, asimismo, a las necesidades sociales manifestadas en el Estado de Chihuahua.

Tema III. Sostenibilidad del Programa

El Fideicomiso realiza la identificación de los beneficiarios de los apoyos a partir de la aprobación de los proyectos por parte del Comité Técnico, mediante información que se integra en un registro que permite conocer los tipos y montos de apoyo entregados, relacionándolos de manera precisa con la organización o instancia beneficiaria, el proyecto financiado y el acta de Comité Técnico en donde se autoriza su ejecución.

El Fideicomiso cuenta con tres mecanismos principales para favorecer que los efectos positivos logrados mediante el financiamiento perduren una vez otorgado el recurso: a) el esquema de corresponsabilidad financiera (coinversión) en los proyectos, que se desarrolla de manera flexible tomado en consideración las características de la comunidad, el proyecto a desarrollar y de los beneficiarios directos (Organizaciones o IG), que tiene como regla general el 70% de aportaciones del Fideicomiso y 30% de otras fuentes (recursos propios, aportaciones de los usuarios u otras fuentes de financiamiento) ["esquema 70%+30%" en esta Evaluación]; b) los procesos de vinculación y el de seguimiento a los proyectos, como un mecanismo para la identificación oportuna de las características de los ejecutores, el acompañamiento en el desarrollo de los proyectos y el logro de sus objetivos, en el corto plazo (en lo inmediato, el logro del proyecto) y hacia el futuro (la sostenibilidad y supervivencia del proyecto) así como c) el "ecosistema" de sociedad civil que apoya en la debida planeación y ejecución, mediante el intercambio de información y prácticas en las redes temáticas y regionales así como mediante las acciones focalizadas de fortalecimiento de capacidades que se realizan mediante las "organizaciones fortalecedoras". Se observa así un esquema robusto y claro orientado a la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, como consecuencia de la dotación de recursos financieros por parte del Fideicomiso, que consigue adicionalmente fortalecer a los actores beneficiarios en sus capacidades institucionales de procuración de fondos y para la operación de proyectos.

El Fideicomiso tiene la capacidad de ajustarse en el tiempo y en el contexto para alcanzar sus objetivos en dos dimensiones: 1) en un amplio espectro, modificando su estrategia de intervención, conforme a su diseño normativo, para la atención de situaciones nuevas o supervenientes en el contexto socioeconómico del Estado de Chihuahua, como durante la pandemia de COVID-19 y su reorientación en la provisión de recursos para la atención de situaciones de emergencia y 2) a nivel de proyectos, para ajustar las acciones de éstos respecto de incidencias durante su ejecución, incluyendo situaciones de fuerza mayor como, nuevamente, la contingencia sanitaria originada por el COVID-19. Este segundo aspecto está fundado en la relación colaborativa para la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos que se establece a partir de la vinculación, lo cual es una característica muy robusta del diseño de intervención del Fideicomiso, que se refleja en un grado de logro amplio de los objetivos y metas de los proyectos apoyados. Queda por analizar, sin embargo, si el Fideicomiso es capaz de adaptarse a situaciones sociales que queden fuera de su espectro de atención por ser incompatibles con las características de su modelo de atención, como los proyectos difíciles de modelar en términos de Teoría de Cambio o Marco Lógico, como se dan en las regiones fronterizas para la atención de personas migrantes en tránsito, por ejemplo.

Las contribuciones del Fideicomiso en proporcionar una fuente de recursos para que las Organizaciones e IG desarrollen acciones en sus temas de interés, para la mejora de las condiciones de vida de las personas a las que atienden, así como en la mejora de sus capacidades institucionales, son claramente detectables como efectos principales de su implementación. En este sentido, se contribuye en la atención de la situación problemática que el área de enfoque objetivo resiente directamente ("la insuficiencia de recursos"), de acuerdo con el planteamiento del Pp mediante el cual se instrumenta el Fideicomiso. Resulta difícil medir la magnitud del cambio, empero, puesto que no existen estudios previos o información que permita conocer con certeza "cómo era" la situación antes de la intervención del Fideicomiso. Por último, aunque las Organizaciones e IG son capaces de identificar efectos positivos de la intervención del Fideicomiso, no son certeras en identificar aspectos que puedan servir para mejorar la implementación del Programa.

Es importante reconocer que el Fideicomiso no ha establecido líneas base de indicadores sobre los temas principales de incidencia de sus proyectos, a saber: educación, salud y capital social. A pesar de esta circunstancia, es posible recurrir a la percepción de los beneficiarios para conocer que se estima que los apoyos financieros que se otorgan sí inciden en la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios indirectos del Fideicomiso.

En este sentido, se identifica que los principales efectos de la intervención del Fideicomiso hacia las poblaciones atendidas por las Organizaciones e Instancias Gubernamentales beneficiarias se observan en: 1) garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; 2) el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; 3) la mejora de la calidad de las intervenciones y 4) prolongar el tiempo de atención a las comunidades. Por lo demás, los efectos de las intervenciones puntuales están precisamente

detallados a partir de un diagnóstico para cada uno de los proyectos y se registran mediante indicadores y metas, en todos los casos. Si bien estos registros existen y hasta serían comparables (cuando se desarrollan proyectos basados en modelos de atención consolidados como ADN y MIDAS), está pendiente fortalecer el análisis de estos resultados a manera de profundizar en los efectos que generan los proyectos en las comunidades a las que se atienden.

Tema IV. Satisfacción de usuarios

De acuerdo con la solicitud de los Términos de Referencia para este Tema, se observó que existe información suficiente para valorar la percepción de la satisfacción de los usuarios en cuanto a: las convocatorias del Fideicomiso, los procedimientos para la presentación de solicitudes de apoyo de los proyectos, los tiempos de respuesta a las solicitudes, los procesos para la entrega de los apoyos y el seguimiento a los proyectos. Esto, en los siguientes términos específicos:

- En relación con los resultados de la encuesta de satisfacción se observó que la difusión de la información del Fideicomiso por medio de portales electrónicos resulta un mecanismo accesible y suficiente para la difusión del Fondo, congruente con las características de su población objetivo.
- La encuesta de satisfacción a beneficiarios reporta una apreciación muy favorable sobre el proceso de solicitud de los apoyos, en términos de claridad de la información, facilidad para satisfacer los requisitos del apoyo económico, los medios establecidos para su presentación y la valoración general del proceso.
- Aunque existe una opinión muy favorable de los beneficiarios en cuanto al tiempo para la presentación de la solicitud, en términos del tiempo de respuesta a la solicitud (una vez ingresada y hasta su aprobación) existe una división de opiniones en la que casi la mitad de los encuestados tiene una opinión favorable y otro tanto tiene una opinión desfavorable del mismo.
- El proceso para la firma de convenio y la entrega de los apoyos está valorado favorablemente en cada una de sus partes y de manera general, por parte de las Organizaciones e IG que respondieron el cuestionario.

Tema V. Eficiencia del Programa

Existe un proceso de planeación estratégica del Fideicomiso, que se realiza desde el nivel regional, mediante la integración sucesiva de proyectos de inversión por cada año de ejercicio. Estos proyectos de inversión regionales luego se discuten y aprueban en el ámbito estatal, integrándose un proyecto de inversión estatal, que describe los montos y tipos de apoyos (en infraestructura, equipamiento o programas) así como las líneas de acción a beneficiar (salud, educación o capital social), en un año en concreto. Este proceso de planeación estratégica no cuenta con un reflejo normativo específico y fue reconstruido a partir del mapeo de procesos realizado como fuente de información para esta Evaluación. Sin embargo, se acredita que se cuenta con un instrumento de planeación (el proyecto estratégico estatal) que permite dar seguimiento a la relación entre objetivos planteados (número de proyectos a financiar) con los recursos disponibles en el plazo de un año.

El proceso de planeación estratégica anual considera el número de proyectos, el monto de financiamiento y las líneas de acción que se atienden, pero no tiene un enfoque relacionado con el número de Organizaciones e IG que serán atendidas en el curso del período. En este sentido, se observa que el Pp mediante el cual se ejecuta el Fideicomiso puede consolidar de forma documental la estrategia de cobertura que explique las metodologías para la definición y cuantificación de sus poblaciones, así como cuál es la relación que existe entre la población objetivo y la población atendida en un año.

En este sentido, nuevamente se acudió a las fuentes de información directas (en el mapeo de procesos) para entender que el comportamiento detectado en el año 2020 en términos de cobertura se explica en el contexto de la atención a la emergencia sanitaria derivada del COVID-19. En consecuencia, de 2020 a 2021 se incrementó

significativamente la variación porcentual anual de la cobertura (200.00%) al retomarse proyectos que se suspendieron durante la contingencia. De 2021 a 2022, se observa un decremento del 35.04% en el mismo valor, pero relacionado a que se ha estabilizado el número de Organizaciones e IG atendidas con el número de Organizaciones e OG programadas a atender (152 de 150, dando un porcentaje de cobertura de 101.33%).

La experiencia de participación de las OSC e IG beneficiarias de los apoyos del Fideicomiso resultó bastante homogénea, a pesar de que se emplearon estrategias como los grupos focales para determinar las diferencias, especialmente atribuibles a la operación regionalizada. Las similitudes son relevantes, sobre todo en cuanto a: 1) la identificación de efectos atribuibles al funcionamiento del Fideicomiso, respecto de la situación problemática que atiende; 2) los efectos positivos atribuibles a los proyectos en cuanto a las poblaciones beneficiarias indirectas y 3) el grado de consolidación y consistencia en la aplicación del modelo operativo del Fideicomiso.

Por otra parte, existen diferencias explicables en torno a la operación regionalizada del Fideicomiso en cuanto a: 1) la cercanía de los beneficiarios con los operadores del Fondo, desde los ejecutivos de proyectos hasta los miembros de los Consejos Locales (mayor cercanía en regiones más pequeñas); 2) las características específicas del "ecosistema" regional de sociedad civil: la existencia de "organizaciones fortalecedoras" con sede en la zona y la existencia de redes territoriales en la zona y 3) la percepción sobre los tiempos de gestión ("más largos" en las zonas más alejadas de los grandes núcleos de operación del Fideicomiso: Chihuahua y Ciudad Juárez). Estos factores inciden en la percepción de los participantes y moldean su experiencia, pero no significan que exista una operación regionalizada incongruente o poco consistente entre las diferentes zonas donde se desarrolla el Fideicomiso. Otro factor que puede moldear una experiencia diferenciada es la curva de aprendizaje de los beneficiarios, pues las Organizaciones o IG recientemente incorporadas enfrentan más dificultades para adaptarse al proceso operativo y llevarlo a cabo en sus tiempos y procedimientos. No obstante, se percibió una experiencia favorable generalizada entre las Organizaciones e IG como consecuencia de su participación en el Programa.

El apoyo otorgado coadyuva al cumplimiento de las metas planteadas en los proyectos de largo alcance que elaboran las Organizaciones e IG que participan de los recursos del Fideicomiso. Esto, en primer lugar, mediante los procesos de vinculación y seguimiento a los proyectos, que favorecen el logro de las metas específicas de los proyectos o, en su caso, su adaptación frente a las incidencias operativas.

El logro de las metas de los proyectos también es tangible en las aportaciones materiales del Fideicomiso en cuanto a infraestructuras y equipamiento. En este sentido, la visita a proyectos realizada por la ITE permitió acreditar la importancia de este tipo de inversiones para que, en secuencia, las Organizaciones e IG responsables de los proyectos puedan después hacerse cargo de la operación de la capacidad física instalada. Se valora que, en este aspecto, sin la aportación del Fideicomiso, muchos de estos proyectos no tendrían el alcance que actualmente presentan.

Por lo demás, el Fideicomiso ha desarrollado metodologías de trabajo que también favorecen el logro de metas de los proyectos propios de las Organizaciones e IG como los modelos MIDAS y ADN, que proponen la movilización de las propias comunidades en el diagnóstico y autogestión de proyectos para la mejora de sus condiciones de vida. En esto, se observa otro tipo de contribución específica del Fideicomiso al logro de las metas planteadas en los proyectos.

Los participantes en los grupos de enfoque informaron a la ITE sobre la importancia de la existencia e implementación del Fideicomiso mediante ejercicios de visualización colaborativos. En este sentido, se identificaron efectos positivos de la implementación del Fideicomiso, al mismo tiempo, respecto de las Organizaciones e IG beneficiarias, así como en las comunidades beneficiarias indirectas y, en general, en el Estado de Chihuahua. Entre estos efectos positivos se advierte la dignificación del trabajo en el llamado "tercer sector" y en la vida de las comunidades que se atienden. Otro efecto positivo directo en las Organizaciones es la expansión de su horizonte de acción, figurando la ampliación de su cobertura y su capacidad operativa, aunada a una mejor calidad de sus intervenciones. Finalmente, fue palpable el tránsito desde una visión de filantropía caritativa en cuanto a las acciones de las OSC

en el Estado hacia la ejecución de estrategias de intervención planeadas en torno a la generación de resultados específicos en el desarrollo de las comunidades que se atienden y en el fortalecimiento de las Organizaciones e IG que las ejecutan.

Otros efectos indirectos en las Organizaciones e IG beneficiarias incluyen el incremento de su legitimidad y credibilidad antes otros donantes, lo cual beneficia a los proyectos hacia el largo plazo. Este fortalecimiento institucional va acompañado de un favorecimiento decidido de: a) la formalidad institucional del sector; b) la adopción de mejores prácticas de gestión y c) la puesta en práctica de un modelo de gestión de proyectos basado en resultados.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones

2.2.1 Fortalezas:

F1. El Fideicomiso realiza la operación regionalizada, homogénea y estandarizada de los diferentes aspectos de su proceso operativo, de manera pertinente respecto de su normatividad, las características de su población objetivo y las condiciones sociales en el Estado de Chihuahua.

F2. El Fideicomiso realiza la identificación precisa de los beneficiarios, así como el tipo y montos de los apoyos entregados, mediante un registro de beneficiarios.

F3. El Fideicomiso cuenta con dos mecanismos internos principales para favorecer la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos que apoya: a) el mecanismo de corresponsabilidad financiera (coinvertión, esquema 70%+30%) y b) sus procesos de vinculación y seguimiento, que dan como resultado el fortalecimiento de las capacidades institucionales de procuración de fondos y para la operación de proyectos.

F4. El Fideicomiso es adaptable a las circunstancias cambiantes de su entorno en dos dimensiones 1) mediante la transformación de las acciones que financia, como en situaciones de emergencia y 2) mediante el ajuste de los proyectos ante incidencias en su ejecución.

F5. Los procesos colaborativos de vinculación y seguimiento a los proyectos dan lugar a que los proyectos sean más adaptables ante incidencias en su ejecución, a diferencia de otras fuentes de financiamiento.

F6. El Fideicomiso tiene como resultado directo de su implementación proveer de una fuente de financiamiento para las OSC que promueve el fortalecimiento de sus capacidades, al mismo tiempo, como principal efecto positivo.

positivos de la intervención del Fideicomiso en las poblaciones que atiende indirectamente, destacadamente en: 1) garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; 2) el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; 3) la mejora de la calidad de las intervenciones y 4) prolongar el tiempo de atención a las comunidades.

F7. Es posible identificar los efectos positivos de la intervención del Fideicomiso en las poblaciones que atiende indirectamente, destacadamente en: 1) garantizar la disponibilidad de servicios que, de otra manera, no se proveerían de manera pública o privada; 2) el incremento de la cobertura de las acciones de las OSC e IG; 3) la mejora de la calidad de las intervenciones y 4) prolongar el tiempo de atención a las comunidades.

F8. La planeación y ejecución de los proyectos financiados mediante el Fideicomiso implica la generación de información diagnóstica sobre las situaciones que se atienden, así como de los resultados de las intervenciones, de manera puntual.

2.2.2 Oportunidades:

O1. Algunas Organizaciones participantes han manifestado su interés de extender sus acciones en el sentido de analizar sus resultados y profundizar en los efectos de sus intervenciones en las situaciones problemáticas que atienden.

O2. Existe un "ecosistema" de soporte a las acciones del Fideicomiso y de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua, que éste incentiva y favorece, consistente de "organizaciones fortalecedoras" y redes de vinculación.

O3. El "ecosistema" de sociedad civil favorece la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos, brindando soporte a la ejecución mediante las redes temáticas y regionales, así como incrementando las capacidades institucionales mediante las "organizaciones fortalecedoras".

O4. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso muestran disposición para ajustar sus proyectos y estrategias de intervención en el corto y en el largo plazo de acuerdo con las circunstancias de la ejecución, como se documentó durante la emergencia sanitaria por el COVID-19.

O5. La opinión de las Organizaciones recuperada mediante la encuesta de satisfacción refleja una valoración muy favorable éstas respecto de los procesos operativos del Fondo (a excepción de los tiempos de respuesta).

O6. La experiencia de participación de las OSC e IG beneficiarias del Fideicomiso es muy homogénea y favorable, en términos generales.

2.2.3 Debilidades:

D1. Se requiere que el Fideicomiso cuente una normativa específica que regule la realización de sus actividades de difusión, de las cuales se han identificado: 1) la convocatoria permanente y 2) los recordatorios específicos a las OSC para la presentación de proyectos recurrentes.

D2. Es necesario que el Fideicomiso socialice, mediante Instrumentos de apoyo, las características básicas de su proceso de gestión, para favorecer la adecuada comunicación y percepción por parte de las Organizaciones e IG beneficiarias.

D3. Hace falta que el Fideicomiso identifique, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa (como el Diagnóstico), indicaciones sobre los resultados esperados de su intervención en relación con la situación problemática a la que atiende.

D4. Es necesario que el Fideicomiso establezca, en los documentos de planeación del Pp mediante el cual se implementa (como el Diagnóstico), líneas base de indicadores sobre los temas principales de incidencia de sus proyectos (educación, salud y capital social), de manera que se pueda medir su contribución indirecta en dicho ámbito de intervención.

D5. Es necesario que el Fideicomiso genere, de manera consecutiva en un plazo previsible, información sobre la satisfacción de sus beneficiarios, replicando el ejercicio de satisfacción elaborado a propósito de esta Evaluación.

D6. Se requiere que el Pp mediante el cual se implementa el Fideicomiso cuente una estrategia de cobertura documentada, que explice el comportamiento de sus poblaciones y que establezca una relación clara entre la población objetivo y la población atendida, respecto de la planeación estratégica del Fondo.

2.2.4 Amenazas:

A1. La proveduría especializada en algunas regiones y, en general, en el Estado de Chihuahua, no ofrece opciones suficientes para que los postulantes presenten presupuestos conforme a la práctica estándar de "tres cotizaciones".

A2. Algunas Organizaciones beneficiarias no identifican la utilidad práctica del proceso de seguimiento, más allá de la verificación del cumplimiento, en dimensiones como la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la procuración de fondos.

A3. Existen proyectos difíciles de modelar conforme al mecanismo de intervención del Fideicomiso (mediante Teorías de Cambio estables o conforme a la Metodología de Marco Lógico), como las situaciones cambiantes en las regiones fronterizas, para la atención de personas migrantes en tránsito, por ejemplo.

A4. No está disponible información suficiente sobre la situación de origen respecto de la problemática que atiende el Pp ("cómo era") que facilite la identificación de los efectos atribuibles a su implementación, en términos de impacto.

A5. Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso no identifican con claridad la existencia de efectos adversos derivados de su implementación o de los proyectos que ejecutan.

A6. No se ha explotado la información de resultados de los proyectos financiados por el Fondo de manera sistemática, para documentar a profundidad los efectos de las intervenciones en los casos concretos.

A7. Algunas Organizaciones beneficiarias tienen una opinión desfavorable acerca de los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas al Fideicomiso.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación

De acuerdo con los objetivos generales y específicos de esta Evaluación Estratégica se determinó la pertinencia y eficacia de la intervención del Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH) que se instrumenta en el contexto de Presupuesto basado en Resultados mediante el Programa presupuestario 2EC128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina". En términos de los instrumentos de planeación que emplea el Pp, se advierten áreas de oportunidad específicas para robustecer el documento Diagnóstico, la Matriz de Indicadores para Resultados y dotar al Programa con una estrategia de cobertura documentada. Estos documentos deberán de ser capaces de reflejar, en lo sucesivo, la complejidad del modelo operativo bajo el cual se desempeña el Fideicomiso en la práctica, el cual resultó pertinente en términos de su normatividad, las características del área de enfoque al que se dirige (las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Chihuahua) y el contexto más amplio de su incidencia, en cuanto a mejorar las condiciones de vida de la población del Estado en rubros prioritarios de atención (salud, educación y capital social).

Mediante el empleo de herramientas investigativas desarrolladas exprofeso para este ejercicio valorativo (mapeo de procesos, encuesta de satisfacción de los beneficiarios y grupos focales), se generó evidencia suficiente para respaldar que el modelo operativo del Fideicomiso: 1) se dirige efectivamente al logro de los objetivos que se plantea; 2) favorece la sostenibilidad de su intervención y, en específico, de los proyectos que financia; 3) favorece la atención de las necesidades específicas del área de enfoque objetivo y provee de efectos positivos que incluyen la disponibilidad de una fuente de financiamiento estable y, como consecuencia indirecta, el fortalecimiento de los actores. Como resultado adicional, se ha avanzado en la generación de bases para valorar la satisfacción de los usuarios del Fideicomiso y su experiencia de participación, lo cual es relevante cuando se considera que la

percepción es uno de los mecanismos más favorables para conocer el avance en la atención de esta situación problemática, dado que no se genera otro tipo de evidencia fáctica en este sentido.

3.2. Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- R1.** Implementar mecanismos para el monitoreo de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro., en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.
- R2.** Crear una normativa estandarizada para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando dos vertientes: **1)** la convocatoria permanente a todo tipo de proyectos financiables en cualquier modalidad (salud, educación y capital social, para infraestructura, equipamiento y proyectos integrales) y **2)** las convocatorias específicas para proyectos recurrentes ligadas al desarrollo de metodologías específicas en materia de salud, educación o capital social, a efecto de consolidar la accesibilidad de este proceso.
- R3.** Analizar conceptos específicos de proveeduría (como equipos y servicios especializados) que son empleados recurrentemente por las Organizaciones beneficiarias para ofrecer Directorios o Guías de Compra en las que los solicitantes puedan identificar opciones para realizar cotizaciones y presupuestos con mayor facilidad.
- R4.** Enfatizar el uso favorable del seguimiento más allá de la verificación del cumplimiento de metas y plazos de los proyectos, incorporando este tema en los instrumentos de apoyo, talleres y capacitaciones a los beneficiarios, para intercambiar mejores prácticas y mejorar la percepción entre las Organizaciones e IG.
- R5.1** Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad
- R5.2** Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.
- R6.** Robustecer el documento Diagnóstico del Pp para documentar la evolución de la situación del financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso, para establecer una línea base para la medida del cambio en la situación problemática que se identifica, así como los posibles resultados que se deben identificar que sean atribuibles a su implementación.
- R7.** Sensibilizar a las OSC e IG sobre el aprovechamiento de áreas de oportunidad o errores en la implementación al cierre de los proyectos, para incentivar la mejora continua entre los operadores y beneficiarios del Fideicomiso.
- R8.** Analizar la información relacionada al "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres áreas de incidencia de los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.
- R9.** Analizar la viabilidad de replicar el ejercicio de satisfacción de usuarios con una estructura semejante para las Organizaciones e IG, de manera anual o bianual, comenzando con los beneficiarios del ejercicio fiscal 2023.
- R10.** Consolidar de forma documental la estrategia de cobertura del Pp haciendo explícita la relación entre el área de enfoque y el área de enfoque atendida y relacionándola con los recursos disponibles para la financiación de las líneas de acción apoyadas por el Fideicomiso; la estrategia deberá describir metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la evolución de los proyectos de inversión estatales y locales en los últimos ejercicios fiscales (particularmente, después de la contingencia sanitaria por COVID-19).

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1. Nombre del coordinador de la evaluación

Ambar Varela Mattute

4.2. Cargo

Directora Ejecutiva de Evaluación Ciudadana de Políticas Públicas

4.3. Institución a la que pertenece

ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.

4.4 Principales colaboradores:

Ernesto Gómez Magaña
Carlos Gabriel Torrealba Méndez
Luis Enrique Pérez Sosa
Sergio Rivera Sánchez
Marco Antonio Torres Rivera

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluaciónva_matute@yahoo.com.mx**4.6 Teléfono con clave lada**

(55) 64152807

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)**5.1. Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):**

"Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina", clave presupuestaria 2E128C2

5.2. Siglas:

No Aplica

5.3. Ente pública coordinador del (los) programa(s):

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH)

5.4. Poder público al que pertenece(n) el (los) programas:Poder Ejecutivo: ☒ Poder Legislativo: ☐ Poder Judicial: ☐ Ente Autónomo: ☐**5.5. Ámbito gubernamental al que pertenece el Programas:**Federal: ☐ Estatal: ☒ Local: ☐**5.6. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s)****5.6.1. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s):**

Comité Técnico del Fideicomiso

5.6.2. Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo del (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):**Nombre:** Erika Seyffert Ibarra**Unidad administrativa:** Secretaría Ejecutiva

- Correo electrónico: fosech@fosech.mx
- Teléfono: (614) 413-2020

6. DATOS DE CONTRATACIÓN**6.1. Tipo de contratación:**6.1.1 Adjudicación directa: ☐ 6.1.2 Invitación a tres: ☒ 6.1.3 Licitación pública nacional: ☐6.1.4 Licitación pública internacional: ☐ 6.1.5 Otro (señalar): ☐**6.2. Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Secretaría Ejecutiva, Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense

6.3 Costo total de la evaluación:

\$ 210,000.00 (Doscientos diez mil pesos 00/100 M.N.)

6.4 Fuente de Financiamiento:

Recursos estatales

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**7.1 Difusión en internet de la evaluación:**<http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/indtfisc/inftev2023.html>**7.2 Difusión en internet del formato:**http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/xfiscal/cacech/cacech_quince23.html

Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz

Análisis de la lógica vertical

En el análisis de la lógica vertical de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se verifica la correspondencia en las relaciones bidireccionales entre los niveles de objetivos contiguos que la componen; es decir, de nivel inferior a superior y viceversa. En síntesis, la lógica vertical de una MIR permite afirmar que los niveles inferiores producen como resultado los superiores, así como que los niveles superiores requieren para su existencia de los niveles inferiores. Previo al análisis de lo mencionado, es importante describir el resumen narrativo de la MIR y sus indicadores para los niveles de Fin a Actividad, a fin de tenerlos presentes durante el análisis. La siguiente tabla esquematiza la MIR vigente en 2022, que es objeto de examen:

Tabla II.1. Resumen narrativo de la MIR e indicadores del Pp 2E128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina, 2022.

Nivel de objetivos Fin
Fin: Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social. Indicador de Fin 1: Porcentaje total de recursos aportados y los que debieron ser aportados. Indicador de Fin 2: Porcentaje de organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales atendidas en el ejercicio.
Nivel de objetivos Propósito
Propósito: Las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales acceden a apoyos económicos para el desarrollo de proyectos y programas sociales para las personas vulnerables del Estado de Chihuahua. Indicador de Propósito: Porcentaje de proyectos y programas sociales financiados.
Nivel de objetivos Componente
Componente C01. Recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social. Indicador de Componente C1. Razón de proyectos totales con relación al presupuesto recibido.
Nivel de objetivos Actividad
C0101. Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales de las OSC y entes públicos en el área de educación básica. Indicador de Actividad C101. Porcentaje de recursos financieros autorizados en relación al total de recursos financieros destinados a educación básica. C0102. Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales de las OSC y entes públicos en el área de salud preventiva. Indicador de Actividad C102. Porcentaje de recursos financieros autorizados en relación al total

de recursos financieros destinados a salud preventiva.

C0103. Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales de las OSC y entes públicos en el área de capital social.

Indicador de Actividad C103. Porcentaje de recursos financieros autorizados en relación al total de recursos financieros destinados a capital social.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por FOSECH, 2023.

A continuación, se realiza el análisis de la lógica vertical comenzando de manera ascendente, por lo que se validará la relación bidireccional entre las Actividades propuestas y el Componente de la MIR. A este respecto, se observa que el nivel de objetivos Actividad está compuesto por tres elementos que consisten en la "Autorización de recursos destinados a proyectos y programas sociales de las OSC y entes públicos (...)", los cuales se diferencian en las tres áreas de proyectos relacionados con los destinos de gasto autorizados para el Fideicomiso: **a)** proyectos de educación básica; **b)** proyectos de salud preventiva y **c)** proyectos para el desarrollo de capital social (artículo 16 de los *Lineamientos de Administración y Operación* del FOSECH, en adelante "Lineamientos"). Si bien esta es una razón válida para distinguir las tres Actividades (su objeto de gasto autorizado) es de mencionar que las secuencias de Actividades en una MIR deben encaminarse a describir una serie de pasos que, consecutivamente, deriven en la producción del Componente.

A continuación, corresponde valorar la relación lógica entre el nivel de objetivos Componente y el de Propósito. En este sentido, los bienes otorgados por el Fideicomiso ("los recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales...") descritos en el Componente logran exitosamente su objetivo central, descrito en el Propósito, a saber, que "[l]as organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales [accedan] a apoyos económicos para el desarrollo económico de proyectos y programas sociales para las personas vulnerables del Estado de Chihuahua". Dicho objetivo central (Propósito), cabe mencionar, es conforme a lo propuesto en el documento *Diagnóstico* del Programa presupuestario como el Componente se corresponde con el fin autorizado de gasto del Fideicomiso, de acuerdo con sus Decretos de creación y sus Lineamientos. Como se observa, entre estos niveles sí existe correspondencia bidireccional pues está acreditado plenamente que el Componente es suficiente para generar el Propósito y así atender la problemática central a la que se dirige el Fideicomiso, así como que el Propósito depende de ese único Componente para poder realizarse, de manera central. Es decir, sí existe una adecuada relación lógica vertical entre estos dos niveles.

Por último, corresponde valorar la relación entre el nivel de objetivos Fin y el Propósito. La contribución a un objetivo superior del Programa presupuestario (Fin) está descrita en términos de favorecer el "desarrollo humano y social de los chihuahuenses" mediante la aportación específica del acceso al financiamiento para el desarrollo de

proyectos sociales (que concuerda con el Propósito del Pp). En efecto, al realizar su Propósito, el Pp contribuye a objetivos y metas de planeación estatal, nacional e internacional de mayor alcance y no los resuelve de manera directa. En este sentido, existe una adecuada relación lógica pues el Propósito produce al Fin en su sentido de contribución y este último requiere lógicamente de la realización del Propósito en cuanto al diseño de la estrategia de intervención pública que representa el Fideicomiso. Es decir, existe una adecuada lógica vertical entre estos niveles, conforme se espera en la Metodología de Marco Lógico (MML).

Ahora bien, aunque es posible validar las relaciones verticales bidireccionales entre los niveles Fin y Propósito, así como entre Propósito y Componente, esta relación es menos clara en el par Componente–Actividades. No obstante, en términos generales se aprecia una adecuada lógica vertical en la MIR del Pp.

Preguntas de control propuestas por los **Términos de Referencia**:

- a) ¿Las Actividades son suficientes para lograr el Componente? **No**, conforme al análisis presentado, las Actividades son insuficientes para lograr el Componente, pues la autorización de recursos no produce simplemente su otorgamiento, de acuerdo con el análisis de la secuencia de gestión de las solicitudes de apoyo del Fideicomiso. Aclaración: la actividad de autorización de recursos para programas y proyectos es la única que se realiza previa a otorgar los recursos, en lo que corresponde al Fideicomiso, adicionalmente los recursos se asignan únicamente a proyectos, no se asignan a actividades específicas que requieran de costear recursos.
- b) ¿Todas las Actividades son necesarias para lograr el Componente? Las Actividades, como se encuentran descritas, **sí** son necesarias para lograr el Componente. Se cuestiona, sin embargo, su desglose, pues no existe una diferencia cualitativa entre los destinos de gasto que implique, por ejemplo, un proceso de gestión distinto en cada caso. Aclaración: no existe una diferencia en el proceso por área de enfoque, por lo que se considera una medida presupuestal para desagregar el recurso por área de enfoque.
- c) ¿El Componente es suficiente para realizar el Propósito? **Sí**, es Componente descrito atiende directamente a la solución de la problemática central que atiende el Fideicomiso y que consta en su Propósito y resulta suficiente para atenuarla.
- d) ¿Todos los Componentes son necesarios para lograr el Propósito? **Sí**, el único Componente se requiere (el otorgamiento de recursos) para que los beneficiarios accedan al financiamiento de proyectos sociales que configura el objetivo central del Fideicomiso.
- e) ¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin? **Sí**, el logro del Propósito contribuye directamente al Fin en

términos de aportar al desarrollo humano y social de los chihuahuenses, mediante el financiamiento de proyectos sociales específicos.

- f) ¿El Fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior? **Sí**, el Fin está definido para considerar que, mediante el logro del Propósito del Pp se favorece un objetivo superior (el desarrollo humano y social de la población) conforme se prevé en la planeación estatal, nacional e internacional.

Análisis de la lógica horizontal

El análisis horizontal de la MIR implica el examen de los conjuntos de indicadores-metas y medios de verificación para cada uno de los elementos en cada uno de los niveles de la Matriz, de manera que se valide su consistencia conforme a los parámetros de diseño que prevé la MML. En este sentido, se analizarán en esa secuencia los indicadores, metas y medios de verificación conforme se establecen en los documentos técnicos de planeación correspondientes.

Análisis de los indicadores del nivel de objetivos Fin

Este nivel de objetivos cuenta con dos indicadores: **a)** uno que mide el "porcentaje total de recursos aportados y los que debieron ser aportados" (indicador 1 de Fin) y **b)** otro que refiere el "porcentaje de organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales atendidas en el ejercicio" (indicador 2 de Fin). Al respecto, un primer criterio que se valora de los indicadores es su *claridad*, es decir, que a partir de su denominación se pueden distinguir inequívocamente a manera de entender qué es lo que miden. En este sentido, se estima que la denominación del indicador 1 de Fin **no es clara**, pues en lugar de proponer en su nombre qué mide o aludir a qué clase de información aporta, sintetiza su método de cálculo. Esta denominación no aporta a distinguir el indicador dentro del conjunto de indicadores de manera sencilla, para facilitar su identificación.

Un segundo criterio de los indicadores es su *relevancia*, en el sentido de que deben aportar al conocimiento en el avance esperado de los objetivos definidos en el resumen narrativo. Recordemos, para este caso, que el Fin está definido en torno a la contribución del Pp "al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales (...)". En este caso, no se encuentra que los indicadores (1y 2) proporcionen información sobre la contribución específica que realiza el Pp a la mejora del desarrollo humano y social de los chihuahuenses como consecuencia de la dotación de fondos que realiza el

Fideicomiso, es decir resultan **no relevantes**. Una mejor elección sería alguno de los indicadores en materia de desarrollo humano y social previstos en la planeación estratégica estatal, por ejemplo, en el que se pudiera argüir que la contribución del Fideicomiso es evidente en el cumplimiento de las metas de un objetivo superior en materia de desarrollo humano y social. Más adelante se realiza la propuesta correlativa.

Asimismo, los indicadores deben resultar **económicos** y estos dos lo son, pues su cálculo no implica para FOSECH la realización de actividades adicionales o incurrir en mayores costos, sino que abrevan en los registros administrativos que se generan como consecuencia de la operación del Fideicomiso. Los indicadores también deben ser **monitoreables**, en el sentido de que se componen por variables susceptibles de verificarse por el público en general. En efecto, ambos indicadores se componen por variables provenientes de fuentes públicas de información claramente identificadas en los registros administrativos de EL FIDEICOMISO.

Por último, los indicadores deben ser *adecuados* al nivel de objetivos. En este caso, para el nivel de objetivos Fin se espera contar con indicadores de tipo Estratégico, preferentemente de que reflejen la Eficacia o el logro de los objetivos. Los indicadores, si bien están caracterizados como Estratégicos, no aportan información sobre el cumplimiento de metas de los objetivos superiores de la MIR u otro instrumento de planeación y son, en estricto sentido, de gestión pues reflejan el logro de una actividad administrativa (la aportación de recursos, en el indicador 1) y la cobertura del Pp (las organizaciones atendidas, respecto de las programadas, en el indicador 2). En este sentido, se requieren indicadores Estratégicos en la dimensión de Eficacia para el nivel de objetivos Fin. Por tanto, se estima que los indicadores con que se cuenta **no son adecuados**.

Análisis del indicador del nivel de objetivos **Propósito**

En este nivel de objetivos se propone medir el porcentaje de "proyectos y programas sociales financiados", calculado a partir de la razón entre proyectos financiados y programados, para determinar si "las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales acceden a apoyos económicos para el desarrollo de proyectos y programas sociales para las personas vulnerables del Estado de Chihuahua", conforme al resumen narrativo. Así, aunque el indicador es **claro** en su denominación y método de cálculo, **no se estima relevante** pues conocer la proporción de proyectos financiados por el Fideicomiso no informa sobre el cambio en la situación de acceso al financiamiento de las OSC e instancias gubernamentales en el estado de Chihuahua, como plantea la definición del Propósito. En consecuencia, se requiere un indicador para este nivel de objetivos que sea capaz de proporcionar información sobre la medida en que se atiende el financiamiento del "tercer sector" en Chihuahua, a partir de la definición de un parámetro deseable que sea capaz de lograr el Fideicomiso.

Esto partirá, con toda seguridad, de la definición de una estrategia de cobertura y conforme a la propuesta que se presenta más adelante.

El indicador actual, empero, es **económico** y **monitoreable** pues nuevamente proviene de los registros administrativos que gestiona la FECHAC y está respaldado en fuentes públicas de información claramente identificadas. Este nivel de objetivos requiere un indicador de tipo Estratégico y, preferentemente, en las dimensiones de Eficiencia o Eficacia. Sin embargo, se estima que el indicador actual no es estratégico, sino de gestión, pues mide el logro en la aplicación de recursos respecto de los programas, exclusivamente, aunque sí refleja una dimensión de Eficacia. Por tanto, se debe concluir que el indicador actual **no es adecuado** al nivel de objetivos Propósito. Más adelante se formula una propuesta que considera estas diferentes áreas de oportunidad en cuanto a las características del indicador en este nivel de objetivos.

Análisis del indicador del nivel de objetivos **Componente**

En este nivel de objetivos se cuenta con un indicador que permite conocer, de acuerdo con su denominación la "razón de proyectos totales con relación al presupuesto recibido" para medir los "recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social". Ahora bien, al analizar el método de cálculo del indicador y sus variables, se aprecia que se compone de la razón entre los "proyectos y programas sociales financiados" y los "proyectos y programas sociales programados" los cuales se establecen en su método de cálculo como un "PROMEDIO SIMPLE" y no como una razón. Es decir, no existe claridad en la denominación del indicador y su método de cálculo, pues es impreciso qué se mide y cómo se mide. El método de cálculo propuesto no explica la relación entre el número de proyectos y el presupuesto, como se afirma en la denominación, sino exclusivamente relaciona el número de proyectos financiados y los programados, aunque se afirma que esto es un promedio, lo cual no es. En suma, el indicador **no es claro**.

Ahora bien, esta relación de variables **tampoco se estima relevante** respecto del objetivo definido en este nivel, pues difícilmente expresa en qué medida se otorgan recursos financieros; más bien, se puede conocer el avance en el número de proyectos financiados, respecto de los programados, expresados en un porcentaje. El indicador, sin embargo, sí es **económico** y **monitoreable**, como se ha analizado en los casos precedentes.

En el nivel de objetivos Componente se requieren indicadores de Gestión que reflejen dimensiones de Calidad, Eficacia, Eficiencia e, incluso, Economía. En este caso, se está ante un indicador de Gestión que mide la Eficacia de la gestión de los proyectos. Sin embargo, su frecuencia de medición está establecida como Anual, lo cual es impropio para este nivel de objetivos (se esperaría una frecuencia Trimestral o Semestral, cuando más); es decir, el indicador **no es adecuado**. En este sentido, se emite una propuesta de atención a las áreas de oportunidad detectadas en cuanto a la claridad, relevancia y adecuación del indicador en este nivel de objetivos.

Análisis de los indicadores del nivel de objetivos **Actividad**

Los indicadores del nivel de objetivos de Actividad permiten conocer el “porcentaje de recursos financieros autorizados en relación con el total de recursos financieros” para cada uno de los objetos de gasto autorizados del Fideicomiso, conforme están definidos cada uno de los resúmenes narrativos de este nivel. Se estima que estos indicadores son **claros**, pues permiten conocer de manera inequívoca su función, así como distinguirlos entre sí fácilmente. Son **relevantes** pues informan sobre la “autorización de recursos” como objeto central de cada una de las actividades, a manera de porcentajes de avance. También son **económicos y monitoreables**, en términos del resto de la batería de los indicadores de la MIR del Pp. Se trata de indicadores de Gestión que miden la Eficiencia del Pp en los rubros definidos. Sin embargo, todos tienen frecuencias de medición Anual, lo cual resulta insuficiente para el nivel de objetivos (que podría ir desde Mensual hasta Trimestral, preferentemente). Por esta última razón, no se puede afirmar que los indicadores del nivel de objetivos Actividad sean **adecuados** conforme a la MML. Se hace notar una propuesta para atender el área de oportunidad identificada, considerando además la propuesta de rediseño de este nivel de Actividades mencionada en el apartado anterior.

La siguiente tabla resume los hallazgos sobre las características de los indicadores, por nivel de objetivos:

Tabla II.2. Resumen de características de los indicadores de la MIR del **2E128C2**
"Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina 2022, por niveles de objetivos

Niveles de objetivos	Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreabilidad	Adecuación
Fin	No	No	Sí	Sí	No
Propósito	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente	No	No	Sí	Sí	No
Actividades	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Valoración general	No	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia, conforme a los resultados del análisis, 2023.

De acuerdo con lo mostrado en la tabla resumen sobre las características de los indicadores, se aprecia que EL FIDEICOMISO tiene una importante área de oportunidad en cuanto a la definición de los indicadores, particularmente en lograr que éstos sean adecuados a cada uno de los niveles de objetivos de la MIR, en primer lugar y, enseguida en priorizar que los indicadores sean relevantes a los objetivos que se establecen en cada uno de los resúmenes narrativos.

A continuación, se presenta la propuesta de rediseño de indicadores de la MIR, conforme a las consideraciones del análisis previo:

Tabla II.3. Propuesta de rediseño de indicadores de la MIR del Pp 2E128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina, 2022.

Nivel de objetivos	Indicador analizado (MIR 2022)	Cambios en la MIR 2023	Propuestas de mejora	Consideraciones de diseño
Fin	Indicador de Fin 1: Porcentaje total de recursos aportados y los que debieron ser aportados .	Sin cambios en este nivel de objetivos	Emplear uno de los indicadores de desarrollo humano que se utilizan en el Plan Estatal de Desarrollo, por ejemplo:	Que el indicador sea <i>clara</i> : distinguible, inequívoco
	Indicador de Fin 2: Porcentaje de organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales atendidas en el ejercicio.		"Posición en el Índice de Desarrollo Humano", que permite conocer el avance en el objetivo de largo alcance al que contribuye el Fideicomiso, a través de este Pp.	Que el indicador sea <i>relevante</i> al resumen narrativo (Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses mediante el otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de proyectos sociales en las áreas de educación básica, salud preventiva y desarrollo de capital social) Que sean de tipo Estratégico y que midan la dimensión de Eficacia (logro del objetivo)
Propósito	Indicador de Propósito: Porcentaje de proyectos y programas sociales financiados.	Sin cambios en este nivel de objetivos	A partir del análisis de la estrategia de cobertura del Fideicomiso y su Pp, determinar un parámetro deseable de cobertura del Fondo (de acuerdo con su disponibilidad presupuestaria, objetivos y estrategia, así como su desempeño histórico).	Que sea relevante al objetivo (las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales acceden a apoyos económicos para el desarrollo de proyectos y programas sociales para las personas vulnerables del Estado de Chihuahua) Se requiere un indicador Estratégico y que mida las dimensiones de Eficiencia (mejor uso de los recursos) o Eficacia (logro del objetivo)

Nivel de objetivos	Indicador analizado (MIR 2022)	Cambios en la MIR 2023	Propuestas de mejora	Consideraciones de diseño
Componente	Indicador de Componente C1. Razón de proyectos totales con relación al presupuesto recibido	Sin cambios en este nivel de objetivos	Se sugiere tener un indicador de Gestión simple de Eficacia, para comenzar, que relacione los recursos aprobados por el Comité Técnico con los efectivamente transferidos a las OSC e IG, dentro de un parámetro razonable de acuerdo con el desempeño histórico en este rubro. El indicador puede denominarse: "Porcentaje de recursos efectivamente otorgados, respecto de los aprobados por el Comité Técnico" Dadas las características de la gestión de la FECHAC, puede acompañarse este indicador simple de Eficacia con uno de Economía o uno de Calidad, respecto del empleo de los recursos, como un indicador de aportación marginal. Por ejemplo: "Porcentaje de aplicación de los recursos efectivamente otorgados", al calcular una proporción adecuada de los recursos que sí se aplican respecto de los que se cancelan, como una medida de Economía.	El indicador deberá ser <i>claro</i> en su denominación y método de cálculo. El indicador será <i>relevante</i> al objetivo (recursos financieros otorgados en apoyo a proyectos y programas sociales de las organizaciones de la sociedad civil y entes públicos en las áreas de educación básica, salud preventiva y capital social) Se requiere uno o más indicadores de Gestión que mida dimensiones como Eficiencia, Eficacia, Calidad o Economía. La frecuencia de medición deberá ser trimestral, cuando menos o semestral, cuando más.

Nivel de objetivos	Indicador analizado (MIR 2022)	Cambios en la MIR 2023	Propuestas de mejora	Consideraciones de diseño
Actividades	Indicadores de Actividades (tres indicadores) Se expresan en este tipo de fórmula: Porcentaje de recursos financieros autorizados en relación al total de recursos financieros destinados a [tipo de proyectos]	Sin cambios en este nivel de objetivos	De acuerdo con la propuesta de Actividades derivada del análisis de la lógica vertical de la MIR, se generarán tres indicadores que permitan medir: “Porcentaje de expedientes generados respecto de las solicitudes válidas para presentar al Comité Técnico” (Actividad C101) “Porcentaje de dictámenes técnicos presentados al Comité Técnico respecto de los expedientes tramitados ante el Comité Técnico” (Actividad C102) “Porcentaje de convenios de participación y colaboración suscritos respecto de las solicitudes aprobadas por el Comité Técnico” (Actividad C103)	Los indicadores deben ser de Gestión y medir la Eficacia de la gestión de FECHAC respecto de las labores que tienen asignadas en el Fideicomiso. Se invita a no medir la participación de otros actores, como el Comité Técnico, pues sus resultados podrían sesgar el monitoreo de la FECHAC como instancia responsable. Los indicadores de las Actividades C101 y C102 deberán tener metas aproximadas al 100% o bien, mantenerse en un valor del 100%, pues es obligación normativa de FECHAC integrar todos los expedientes de todas las solicitudes válidas y generar dictámenes técnicos para cada uno de los expedientes tramitados ante el Comité Técnico. En el caso de la Actividad C103 se puede analizar históricamente el desempeño en materia de suscripción de convenios, para determinar un parámetro razonable de la meta.

Fuente: Elaboración propia, conforme a los resultados del análisis, 2023.

Análisis de las metas de la MIR, al cierre de 2022

La siguiente tabla presenta, para cada uno de los indicadores, la relación entre los valores programados de las metas y su logro al cierre del ejercicio fiscal evaluado (2022), así como (en su caso) las justificaciones presentadas por FECHAC, para proceder al análisis del comportamiento de las metas:

Tabla II.4. Metas programadas y logradas de los indicadores de la MIR del Pp 2E128C2 "Contribución a cargo del Impuesto sobre Nómina, al cierre del ejercicio fiscal 2022

Indicadores	Unidad de medida	Meta programada	Meta lograda	Variación (expresada en porcentaje)	Justificaciones
Fin 1	Porcentaje	80.00	146.53	+83%	El indicador refleja un avance mayor respecto a la meta programada, ya que dentro de los recursos aportados durante el ejercicio fiscal 2022, la Secretaría de Hacienda transfirió al Fideicomiso \$616,903,712.51 , de los cuales \$471,652,528.00 son correspondientes al 2022 y \$145,521,185.00 del ejercicio fiscal 2021 correspondientes a \$37,861,667 de diciembre, \$35,289,296 de junio, \$34,322,542 de julio y \$37,777,680 de agosto, de lo anterior resulta que si únicamente se consideran los recursos del 2022 el avance de la meta hubiera sido del 112% , por lo que el desempeño se encontraría dentro del rango satisfactorio respecto a los parámetros de semaforización.
Fin 2	Porcentaje	83.33	84.44	+1%	El indicador refleja un avance satisfactorio, derivado de que la definición de esta meta se realizó a partir de la estimación de organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas con base en la información histórica y respecto al avance reportado se deriva de las solicitudes de apoyo para proyectos y programas sociales que fueron aprobadas por el Comité Técnico del Fideicomiso.
Propósito	Porcentaje	80.00	120.92	+51%	El indicador refleja un avance mayor respecto a la meta programada, derivado de que la meta se definió considerando gestionar una menor cantidad de

Indicadores	Unidad de medida	Meta programada	Meta lograda	Variación (expresada en porcentaje)	Justificaciones
					proyectos en comparación con años anteriores (80% de la base histórica de proyectos), ello con la intención de apoyar menos proyectos pero con mayor impacto social a través de inversiones más grandes, sin embargo, el comportamiento en las solicitudes de apoyos (factor no controlable) por parte de las OSC e Instituciones públicas no disminuyó, apoyándose más proyectos con inversiones menores a lo estimado. Los proyectos y programas sociales reportados fueron los aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso. Es importante señalar que la trayectoria del indicador definida es regular constante, ya que el avance depende de las solicitudes de apoyo que se reciben por parte de las OSC e instituciones públicas, por lo que la meta solo representa una estimación, por lo que factor de comportamiento en el ejercicio 2022 y los resultados que nos ocupan sirvieron para hacer los ajustes conducentes a las metas de 2023.
Componente	Promedio	971,573.14	673,934.63	-31%	El indicador refleja un avance menor respecto a la meta programada, derivado de que la meta se definió considerando gestionar proyectos con mayores inversiones en comparación con años anteriores, con la intención de apoyar proyectos con mayor impacto social, sin embargo, existió una continuidad en las solicitudes de apoyos por parte de las OSC e Instituciones públicas para realizar más proyectos con inversiones menores a lo estimado. Los montos reportados son los solicitados según los objetivos y alcances planteados de cada proyecto. Es importante señalar que la trayectoria del indicador definida

Indicadores	Unidad de medida	Meta programada	Meta lograda	Variación (expresada en porcentaje)	Justificaciones
					es regular constante, ya que el avance depende de las solicitudes de apoyo que se reciben por parte de las OSC e instituciones públicas, por lo que la meta solo representa una estimación.
Actividad C101	Porcentaje	30.00	21.56	-28%	En los meses de julio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2022 no se capturaron avances ya que las cancelaciones de recursos fueron mayores que los montos aprobados y el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario no permite capturar valores negativos, cabe señalar que se incluyó una justificación para cada periodo en la cual se incluyó el valor correspondiente. Se aprobaron en total \$90,684,737.41 en proyectos de educación básica, lo cual debió ser el importe reportado, pues se consideraron factores ajenos a los componentes del indicador, como lo son las citadas ampliaciones y cancelaciones de recursos durante el año 2022, lo cual de haberse reportado adecuadamente conforme a las actas de Comité Técnico, representaría que el avance de la meta hubiera sido del 33.98%.
Actividad C102	Porcentaje	35.00	45.31	+29%	En los meses de julio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2022 no se capturaron avances ya que las cancelaciones de recursos fueron mayores que los montos aprobados y el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario no permite capturar valores negativos, cabe señalar que se incluyó una justificación para cada periodo en la cual se incluyó el valor correspondiente. Se aprobaron en total \$90,684,737.41 en proyectos de educación básica, lo cual debió ser el importe reportado, pues se consideraron factores ajenos a los

Indicadores	Unidad de medida	Meta programada	Meta lograda	Variación (expresada en porcentaje)	Justificaciones
					componentes del indicador, como lo son las citadas ampliaciones y cancelaciones de recursos durante el año 2022, lo cual de haberse reportado adecuadamente conforme a las actas de Comité Técnico, representaría que el avance de la meta hubiera sido del 33.98% .
Actividad C103	Porcentaje	35.00	31.76	-3.24%	En los meses de noviembre y diciembre no se capturaron avances ya que las cancelaciones de recursos fueron mayores que los montos aprobados y el Sistema Integral del Ciclo Presupuestario no permite capturar valores negativos, cabe señalar que se incluyó una justificación para cada periodo en la cual se incluyó el valor correspondiente. Se aprobaron en total \$99,975,122.85 en proyectos de capital social, lo cual debió ser importe reportado, pues se consideraron factores ajenos a los componentes del indicador, como lo son las citadas ampliaciones y cancelaciones de recursos durante el año 2022, lo cual de haberse reportado adecuadamente conforme a las actas de Comité Técnico, representaría que el avance de la meta hubiera sido del 37.46% .

Fuente: Elaboración propia, sobre los datos del documento "Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Cierre Anual 2022", proporcionado por FECHAC, 2023.

Al analizar el conjunto de las metas de los indicadores, se observa que sólo dos tiene porcentajes de variación razonables de hasta 10% respecto de lo programado. Las cinco metas restantes tienen porcentajes de variación de entre 28 y hasta el 83 por ciento, tanto al alza como a la baja. En este sentido, se cuestiona la factibilidad de la realización de las metas programadas, pues la variación es considerable entre logrado y lo estimado.

De acuerdo con las justificaciones ofrecidas por el Fideicomiso en el reporte, se observa que las metas de los indicadores son altamente dependientes de factores externos fuera del control de los ejecutores del Fideicomiso (supuestos) que, adicionalmente,

informan poco sobre los alcances y avances de las acciones de gestión y el logro de los objetivos estratégicos del Pp. Ello se debe a la elección de indicadores que no se relacionan con los resúmenes narrativos en los niveles de objetivos, como se analizó anteriormente. Esto tiene como consecuencia que la MIR no aporte información suficiente sobre el desempeño del Pp y, más bien, aporte información equívoca sobre factores como las aportaciones de la Secretaría de Hacienda al Fideicomiso (en el indicador 1 de Fin), el número de beneficiarios respecto de los postulantes (en el indicador 2 de Fin) o el comportamiento de las cancelaciones de recursos (en los niveles de Componente y Actividad), las cuales son completamente normales y permisibles en términos de los Lineamientos (en todos casos, los recursos no ejercidos se reintegran al Fideicomiso para su ulterior utilización).

En este sentido, si bien será importante enfatizar al personal de apoyo del Fideicomiso la importancia de diseñar metas factibles, sustentadas en datos y que estimulen el desempeño del Pp, el comportamiento anómalo de las metas en relación con logrado y lo programado obedece más a la inadecuada selección de indicadores en la MIR que a un deficiente trazo de las metas. No obstante, la falta de información relevante sobre el desempeño del Pp como resultado del funcionamiento de las metas de la MIR no beneficia la valoración del conjunto de indicadores-metas y medios de verificación que corresponde hacer en la evaluación de la lógica horizontal de la Matriz.

Análisis de los medios de verificación

Al analizar cada uno de los medios de verificación de los elementos de la MIR en cada uno de sus niveles de objetivos, se observa que cada uno identifica claramente: **a)** el tipo de documento de que se trata (documentos internos, en su totalidad, conforme al análisis de los indicadores); **b)** su denominación clara e inequívoca; **c)** su ubicación electrónica; **d)** su frecuencia de actualización y e) los datos de contacto de la persona responsable de su publicación (nombre, cargo, teléfono y correo electrónico; en todos los casos, de la Secretaría Ejecutiva del Fideicomiso). En este sentido, se valida la adecuada integración de esta característica de la MIR, lo cual abonará a una adecuada lógica horizontal en cuanto se atiendan las áreas de oportunidad señaladas para los indicadores y las metas de la Matriz.

En conclusión, no se puede afirmar que existe una lógica horizontal adecuada en la MIR del Pp analizado, pues se deberá atender a las áreas de oportunidad ya mostradas en el conjunto de indicadores-metas y medios de verificación. En particular, es indispensable mejorar los indicadores de todos los niveles de objetivos pues la ausencia de indicadores apropiados está limitando la adecuada valoración del desempeño del Pp y, en consecuencia, limita la información disponible para conocer los efectos de la intervención pública que representa el Fideicomiso.

- Preguntas de control propuestas por los **Términos de Referencia:**

- a) ¿Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo? **Sí**, cada elemento de cada nivel de objetivos identifica supuestos. Sin embargo, como se desprende del análisis de las metas, esta identificación resultó insuficiente pues existen más supuestos que inciden directamente en el logro de las metas, debido a la inapropiada elección de indicadores, lo cual genera información sesgada e inapropiada para valorar la gestión de FECHAC respecto del Fideicomiso, lo cual es inquietante.
- b) Los medios de verificación identificados ¿son los necesarios y suficientes para adquirir los datos requeridos para el cálculo de los indicadores? **Sí**, porque los documentos identificados proporcionan la información suficiente para el cálculo de las variables que integran los indicadores.
- c) ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro del Pp? **No**. La falta de indicadores relevantes y adecuados a los niveles de objetivos descritos en la MIR limita la generación de información apropiada sobre su avance y cumplimiento, por lo que no se cuenta con datos suficientes y pertinentes para la evaluación del logro del Programa presupuestario a través de los resultados de su MIR.

Anexo III. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Programa	2E128C2, "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"
Dependencia o Entidad	Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense
Área responsable	Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (sin estructura operativa,
Tipo de Evaluación	Evaluación estratégica
Año fiscal evaluado	2023

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Tema II. Pertinencia del Programa	R1. Implementar mecanismos para el monitoreo de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.	1,2	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación, facultades del Comité Técnico de FOSECH.	ASM1. Destinar recursos específicos del Fideicomiso, por determinación de su Comité Técnico, para la investigación de los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, en atención a las necesidades de las OSC e IG apoyadas, para potenciar su acción y mejorar sus intervenciones en el futuro.	1. Analizar las necesidades de investigación sobre los efectos de los proyectos financiados y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas por éstos, desde el nivel regional. 2. Que los Consejos Regionales identifiquen, en el ámbito de su territorio, las necesidades específicas de financiamiento relacionadas. 3. Incluir en los proyectos estratégicos anuales las asignaciones correspondientes. 4. Discutir y validar las propuestas regionales en el ámbito estatal, para su dictamen por el Comité Técnico del Fideicomiso.	El Fideicomiso aprovecha los resultados documentados de los proyectos que financia para determinar sus efectos regionales y el cambio en las situaciones problemáticas atendidas.	Planeación/ Ejecución

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
					5. Determinar el destino de los recursos en el proyecto estratégico anual.		
	R2. Crear una normativa estandarizada para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando dos vertientes: 1) la convocatoria permanente a todo tipo de proyectos financiables en cualquier modalidad (salud, educación y capital social, para infraestructura, equipamiento y proyectos integrales) y 2) las convocatorias específicas para proyectos recurrentes ligadas al desarrollo de metodologías específicas en materia de salud, educación o capital social, a efecto de consolidar la accesibilidad de este proceso.	2	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM2. Crear una normativa estandarizada para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando dos vertientes: 1) la convocatoria permanente a todo tipo de proyectos financiables en cualquier modalidad (salud, educación y capital social, para infraestructura, equipamiento y proyectos integrales) y 2) las convocatorias específicas (invitaciones) para proyectos recurrentes ligadas al desarrollo de metodologías específicas en materia de salud, educación o capital social, a efecto de consolidar la accesibilidad de este proceso.	1. Proponer, desde el ámbito central, una normativa para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a los apoyos del Fideicomiso considerando las dos vertientes identificadas. 2. Consultar en el ámbito regional la adecuación de la normatividad con los procesos de difusión realizados, especialmente en la segunda vertiente (recordatorios). 3. Publicar y socializar la nueva normativa.	El Fideicomiso cuenta con normativa estandarizada para la realización de la difusión de las convocatorias de acceso a sus apoyos.	Planeación/ Ejecución

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	R3. Analizar conceptos específicos de proveeduría (como equipos y servicios especializados) que son empleados recurrentemente por las Organizaciones beneficiarias para ofrecer Directorios o Guías de Compra en las que los solicitantes puedan identificar opciones para realizar cotizaciones y presupuestos con mayor facilidad.	4	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM3. Analizar conceptos específicos de proveeduría (como equipos y servicios especializados) que son empleados recurrentemente por las Organizaciones beneficiarias para ofrecer Directorios o Guías de Compra en las que los solicitantes puedan identificar opciones para realizar cotizaciones y presupuestos con mayor facilidad.	1. Identificar regionalmente los conceptos de proveeduría en los que existen más dificultades para la obtención de cotizaciones. 2. Compendiar en el nivel central los conceptos específicos que se podrían beneficiar de Directorios o Guías de Compras, basado en los conceptos identificados en las regiones. 3. Diseñar los Directorios o Guías de Compras para conceptos específicos. 4. Publicar y socializar los Directorios o Guías de Compras.	Los usuarios cuentan con Directorios o Guías de Compra que facilitan la presupuestación y cotización de conceptos usuales de proveeduría.	Planeación/ Ejecución
	R4. Enfatizar el uso favorable del seguimiento más allá de la verificación del cumplimiento de metas y plazos de los proyectos, incorporando este tema en los instrumentos de apoyo, talleres y capacitaciones a los beneficiarios, para intercambiar mejores prácticas y mejorar la percepción entre las Organizaciones e IG.	6	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM4. Enfatizar el uso favorable del seguimiento más allá de la verificación del cumplimiento de metas y plazos de los proyectos, incorporando este tema en los instrumentos de apoyo, talleres y capacitaciones a los beneficiarios, para intercambiar mejores prácticas y mejorar la percepción entre las Organizaciones e IG.	1. Diseñar contenidos de difusión y capacitación sobre los beneficios adicionales del seguimiento, más allá del cumplimiento de metas, incorporando testimonios de los usuarios de la información (operadores del Fideicomiso y beneficiarios). 2. Difundir los contenidos en el contexto de talleres sobre el seguimiento al comienzo de la ejecución de los proyectos o a su término. 3. Validar los efectos de la campaña	Los beneficiarios identifican y ponen en práctica usos adicionales de los resultados del seguimiento.	Planeación/ Ejecución/ Evaluación
	R5.1 Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta	5, 6, 7 y 17	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM5.1 Esquematizar, en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso (para sus beneficiarios y usuarios) algunos de los criterios que se toman en cuenta	1. Elaborar en el nivel centralizado propuestas de Instrumentos de apoyo, tomando en consideración el modelo operativo descrito en esta Evaluación y sus características.	El Fideicomiso cuenta con Instrumentos de apoyo que facilitan la comprensión de	Planeación/ Ejecución

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad R5.2 Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.			para la selección de proyectos, de manera que se conozcan en sus términos generales y se favorezca una mejor percepción de los mismos a partir de su accesibilidad R5.2 Incorporar en los instrumentos de apoyo del Fideicomiso, la especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, para que los solicitantes tengan mayor claridad sobre este aspecto específico del proceso.	2. Considerar en las Guías los siguientes temas: criterios que se toman en cuenta para la selección de proyectos y especificación de los tiempos estándar de respuesta para las solicitudes, desde su ingreso formal, hasta su probable aprobación por el Comité Técnico, como aspectos críticos de orientación. 3. Validar con las diferentes áreas operativas y regionales los instrumentos de apoyo, previo a su difusión. 4. Editar y difundir los instrumentos de apoyo, enfatizando su utilidad durante los procesos de vinculación y seguimiento a los proyectos.	los usuarios acerca de aspectos críticos del modelo de operación y mejoran su percepción en este sentido.	
Tema III. Sostenibilidad del Programa	R6. Robustecer el documento Diagnóstico del Pp para documentar la evolución de la situación del financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso, para establecer una línea base para la medida del cambio en la situación	13	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación Elementos mínimos a considerar para la elaboración	ASM6. Robustecer el documento Diagnóstico del Pp para documentar la evolución de la situación del financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso, para establecer una línea base para la medida del cambio en la situación	1. Recopilar fuentes de información acerca de la situación actual de financiamiento público estatal a las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante estrategias como el Fideicomiso. 2. A partir del análisis de la información y de las tendencias de operación del Fideicomiso, establecer indicadores a nivel Propósito en la MIR que permitan valorar el resultado de las acciones del Fideicomiso respecto de su	El Pp del Fideicomiso refleja en su documento Diagnóstico y su MIR elementos para determinar el cambio en la situación problemática que atiende, así como los resultados que se deben	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	problemática que se identifica, así como los posibles resultados que se deben identificar que sean atribuibles a su implementación.		del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2022).	problemática que se identifica, así como los posibles resultados que se deben identificar que sean atribuibles a su implementación.	3. Socializar entre los operadores del Fideicomiso la relevancia del indicador y el significado de sus resultados de seguimiento.	identificar que sean atribuibles a su implementación.	
	R7. Sensibilizar a las OSC e IG sobre el aprovechamiento de áreas de oportunidad o errores en la implementación al cierre de los proyectos, para incentivar la mejora continua entre los operadores y beneficiarios del Fideicomiso.	13	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM7. Organizar diálogos regionales sobre las áreas de oportunidad, errores en la implementación y efectos negativos que se puedan observar por los beneficiarios, al cierre de los proyectos, para incentivar la mejora continua entre los operadores y beneficiarios del Fideicomiso.	1. Determinar una estrategia metodológica para el desarrollo de los diálogos, incluyendo las nociones a transmitir y las dinámicas de los ejercicios a desarrollar. 2. Implementar un ejercicio piloto para valorar los resultados del modelo diseñado. 3. Realizar ajustes a la metodología como consecuencia del ejercicio piloto y desarrollar sesiones regionales.	Las Organizaciones e IG beneficiarias del Fideicomiso desarrollan habilidades para identificar efectos indeseados o desfavorables de su intervención.	Planeación Ejecución/ Evaluación
	R8. Analizar la información relacionada al "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres áreas de incidencia de	14	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación	ASM8. Incorporar al documento Diagnóstico un apartado sobre el "ámbito de intervención" de los proyectos financiados por el Fideicomiso, para documentar el estado actual (mediante hechos e indicadores) de las tres	1. Recopilar fuentes de información acerca de la situación actual del "ámbito de intervención" del Fideicomiso. 2. A partir del análisis de la información y de las tendencias de operación del Fideicomiso, establecer indicadores a nivel de Componente o Actividades en la MIR que permitan valorar el	El Pp mediante el cual se instrumenta el Fideicomiso cuenta con indicadores claros sobre su incidencia en el "ámbito de intervención" de	Planeación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.		Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2022).	áreas de incidencia de los proyectos financiados: salud, educación y capital social en el Estado de Chihuahua.	resultado de las acciones del Fideicomiso respecto de su problemática central, en beneficio de su población objetivo. 3. Socializar entre los operadores del Fideicomiso la relevancia del indicador y el significado de sus resultados de seguimiento.	los proyectos financiados por el Fideicomiso.	
Tema IV. Satisfacción de usuarios	R9. Analizar la viabilidad de replicar el ejercicio de satisfacción de usuarios con una estructura semejante para las Organizaciones e IG, de manera anual o bianual, comenzando con los beneficiarios del ejercicio fiscal 2023.	15, 16, 17 y 18	Decretos de creación y Lineamientos de Administración y Operación de FOSECH.	ASM9. Analizar la viabilidad de replicar el ejercicio de satisfacción de usuarios con una estructura semejante para las Organizaciones e IG, de manera anual o bianual, comenzando con los beneficiarios del ejercicio fiscal 2023.	1. Presentar, difundir y socializar los resultados de este Informe entre los operadores del Fideicomiso, especialmente los tomadores de decisiones, para evidenciar la utilidad de los instrumentos de recolección de información sobre la percepción diseñados. 2. Realizar una propuesta formal al Comité Técnico para la réplica del ejercicio de satisfacción de usuarios de manera periódica. 3. Establecer los medios y mecanismos para operar el cuestionario de satisfacción de manera periódica.	El Fideicomiso genera de manera periódica información sobre la satisfacción de sus beneficiarios.	Planeación/ Ejecución/ Evaluación

Tema	Recomendación	Pregunta	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
Tema V. Eficiencia del Programa	R10. Consolidar de forma documental la estrategia de cobertura del Pp haciendo explícita la relación entre el área de enfoque y el área de enfoque atendida y relacionándola con los recursos disponibles para la financiación de las líneas de acción apoyadas por el Fideicomiso; la estrategia deberá describir metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la evolución de los proyectos de inversión estatales y locales en los últimos ejercicios fiscales (particularmente, después de la contingencia sanitaria por COVID-19).	20	Lineamientos generales de la administración pública estatal para regular los procesos de planeación, programación y presupuestación Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas presupuestarios de nueva creación o con cambio sustanciales (Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, 2022).	ASM10. Documentar la estrategia de cobertura del Pp haciendo explícita la relación entre el área de enfoque y el área de enfoque atendida y relacionándola con los recursos disponibles para la financiación de las líneas de acción apoyadas por el Fideicomiso; la estrategia deberá describir metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la evolución de los proyectos de inversión estatales y locales en los últimos ejercicios fiscales (particularmente, después de la contingencia sanitaria por COVID-19).	1. Recopilar fuentes de información acerca de la cobertura del Fideicomiso, para analizar su comportamiento en un período de tiempo de, por lo menos, cinco años. 2. A partir del análisis de la información y de las tendencias de operación del Fideicomiso, diseñar la estrategia de cobertura que contenga: la definición y metodología de cuantificación de las poblaciones del Pp; la descripción de la relación entre la población objetivo y atendida; metas de cobertura y distribución de recursos en horizontes temporales de corto, mediano y largo. 3. Socializar entre los operadores del Fideicomiso la relevancia de este instrumento y el significado de sus resultados de seguimiento.	El Pp mediante el cual se instrumenta el Fideicomiso cuenta con una estrategia de cobertura que facilita la comprensión de sus datos de seguimiento, mediante una argumentación soportada en su mecanismo de intervención.	Planeación

Anexo IV. Nota metodológica

El trabajo de campo para la realización de la Evaluación Estratégica está compuesto de los siguientes elementos:

- a) Sesiones presenciales de trabajo
- b) Entrevistas semiestructuradas con los operadores del Fideicomiso
- c) Encuesta a los beneficiarios
- d) Grupos focales con organizaciones de la sociedad civil

A continuación, se establecen las características de cada uno:

Sesiones presenciales de trabajo

Se realizaron dos sesiones presenciales de trabajo, la primera del 31 de julio al 2 de septiembre de 2023 en la ciudad de Chihuahua, visitando las regiones de Ciudad Cuauhtémoc, Delicias, Camargo y Ojinaga y la segunda del 18 al 19 de septiembre de 2023 en Ciudad Juárez. Se realizaron las siguientes actividades:

- 1) Presentación sobre los alcances y líneas metodológicas de la Evaluación
- 2) Trabajo colaborativo ITE-FOSECH sobre los instrumentos de trabajo en campo con organizaciones de la sociedad civil (encuesta y grupos focales)
- 3) Mapeo de procesos presencial con el personal de apoyo del Fideicomiso
- 4) Visita a proyectos financiados por el Fondo

Las sesiones presenciales de trabajo reunieron a investigadores de la ITE con el personal de apoyo del Fideicomiso tanto su funcionamiento centralizado (en la ciudad de Chihuahua) como en las regiones donde se operan proyectos. Esto resultó fundamental para conocer los alcances del proceso de vinculación realizado con las organizaciones de la sociedad civil y los entes públicos como pasos previos a la presentación de proyectos a consideración del Comité Técnico del Fondo.

Entrevistas semiestructuradas con los operadores del Fideicomiso (mapeo de procesos)

En el marco de las sesiones presenciales de trabajo, pero también vía remota, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas con los operadores del Fideicomiso de las siguientes áreas:

- 1) Ejecutivos de vinculación y/o Coordinadores de Operación en los Consejos Locales (Ojinaga, Ciudad Cuauhtémoc, Delicias, Camargo, Chihuahua y Ciudad Juárez) y de Proyectos Especiales (estos últimos en las ciudades de Chihuahua y Ciudad Juárez)
- 2) Coordinadores de la operación central (Comunicación, Vinculación Estatal, Seguimiento Estatal, Iniciativas Especiales, Contabilidad y Finanzas y Sistema de Gestión de Calidad)

Tanto en las sesiones presenciales de trabajo como en las sesiones remotas, se empleó como instrumento la "Guía para el Mapeo de Procesos" que se reproduce enseguida:

Documento IV.1 Guía para el mapeo de procesos

Guía para el mapeo de procesos

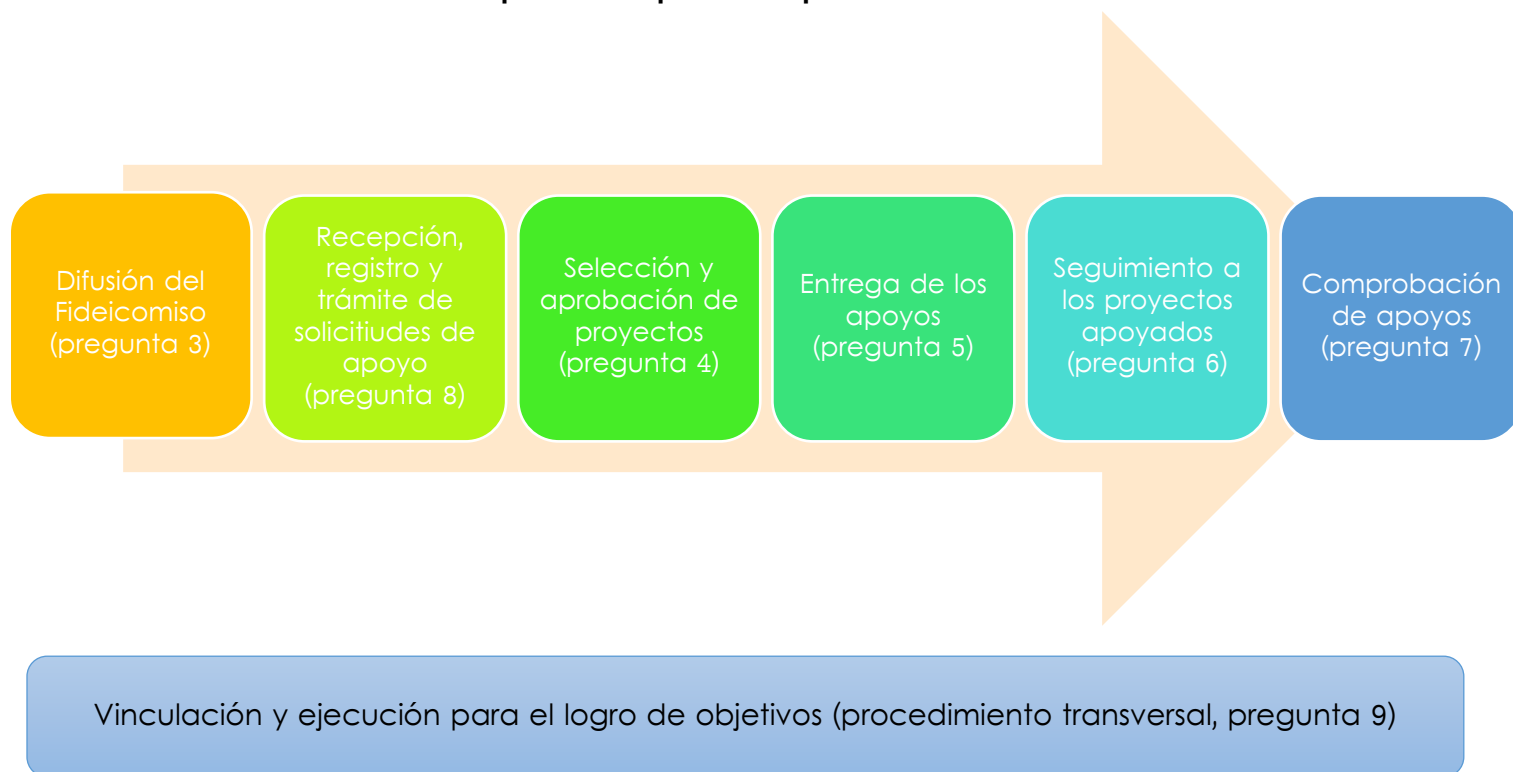
Evaluación Estratégica al Fideicomiso

Fondo Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH) 2023

Importante: Este ejercicio se centrará en las actividades que su Área operativa realiza en relación con la operación del FOSECH, exclusivamente. Si desconoce alguna cuestión de las presentadas, es muy útil que nos lo indique. Este no es un "examen de conocimientos" sobre la operación del Fideicomiso; es la manera que tiene la ITE de aproximar más información sobre este tema en beneficio de un mejor resultado de la Evaluación.

Como punto de partida, considere que los Términos de Referencia nos proponen el esquema operativo básico de la página siguiente para valorar. Sobre de esta secuencia, procedemos al mapeo de procesos y su caracterización, conforme a la guía de tópicos de las páginas que se encuentran más adelante.

Esquema del proceso operativo del FOSECH



Primera sección: Mapeo de procesos

1. Describir clara y precisamente los pasos que se siguen en la gestión de los recursos del Fondo en su Unidad Administrativa, identificando:
 - a. Los actores y personas que participan
 - b. Qué información se requiere para iniciar una parte del proceso
 - c. Qué tipo de productos se generan en cada paso
 - d. Qué documentos se van obteniendo, en cada paso
 - e. Qué sistemas informáticos se emplean durante el proceso
 - f. Cuál es el sustento normativo de este proceso
 - g. Cuál es el "producto final" o entregable que se obtiene
2. ¿Qué procesos anteceden a su participación? ¿Cuáles le suceden?

Segunda sección: Características de los procesos

1. ¿Se tienen identificados riesgos que obstaculicen o dificulten el logro de los objetivos del proceso que realiza?
2. ¿Existen o han existido problemas asociados al proceso?
 - a. ¿Quiénes intervienen?
 - b. ¿Cómo se pretende resolverlos?
 - c. ¿Qué se ha mejorado concretamente en los últimos tres años de gestión del Fondo?
3. ¿El proceso ha enfrentado cambios significativos en los últimos tres años (sobre todo, normativos)?

Tercera sección: Temas generales

1. ¿Qué medidas se han llevado a cabo en su Área o en general por FECHAC o el Comité Técnico del Fideicomiso para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos?
 2. ¿Con qué mecanismos cuenta el Fideicomiso para adaptarse a los cambios en los tiempos y en el contexto? ¿En qué medida son exitosos estos mecanismos?
 3. ¿Podemos afirmar que el Fideicomiso es ajustable a la realidad que atiende?
 4. ¿Qué efectos positivos y negativos se ha tenido a través de FOSECH en las OSC/IG beneficiadas? ¿Existe constancia de ello?
 5. ¿Qué experiencias se pueden citar sobre los efectos de la intervención de los proyectos financiados mediante FOSECH en las poblaciones que se benefician de las acciones de las OSC/IG participantes? ¿Se documenta esto de algún modo?
- ¡Gracias por su participación!

Encuesta a los beneficiarios

La encuesta a los beneficiarios se diseñó para recuperar la percepción de éstos respecto de las preguntas que plantea el esquema metodológico, sobre todo las que contiene el **Tema V**. Atendiendo a los criterios básicos de interés manifestados en los Términos de Referencia (participación de representantes de todas las regiones, sobre todo), se efectuó el siguiente diseño muestral:

Tabla IV.1 Características para la encuesta de beneficiarios

Actor	Método de muestreo	Método para trabajo de campo	Dinámica para el trabajo de campo	Nombre del instrumento a emplear durante el trabajo de campo
105 Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH en 2022, con proyectos concluidos. *Por región – Camargo: 2 – Chihuahua: 20 – Cuauhtémoc: 7 – Delicias: 9 – Estatal: 3 – Jiménez: 3 – Juárez: 30 – Multirregión: 18 – Nuevo Casas Grandes: 3 – Parral: 7 – Zona Serrana: 5	*Método: Estratificado proporcional simple, sobre la una población finita de 144 Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH en 2022, con proyectos concluidos. *Parámetros estadísticos: – Estratificación: por región – Nivel de confianza: 95%. – Margen de error: 0.05	Encuesta electrónica (Formulario de Google)	Encuesta electrónica, conformada preguntas abiertas y cerradas de aplicación directa, anónima y libre, mediante un enlace a un formulario de Google. *Duración: 15 a 20 minutos	Encuesta de satisfacción a representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH

Fuente: Documento "Determinación de la muestra y dinámica para el trabajo de campo", ONG CCRC y personal de apoyo del Fideicomiso, 2023.

Mediante el trabajo colaborativo entre los operadores del Fideicomiso y ONG CCRC se determinó el contenido del instrumento de recolección de datos en los términos siguientes:

Documento IV.2 Encuesta de satisfacción a representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH

Encuesta de percepción a representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias de FOSECH

Evaluación estratégica 2023

Nota introductoria, IMPORTANTE.

El presente **ejercicio se realiza para conocer su percepción** sobre el acceso, seguimiento e impacto del recurso económico otorgado por el empresariado chihuahuense durante el **año 2022** al proyecto o proyectos de la organización civil (OSC) o instancia gubernamental (IG) que representa, por parte del **Fideicomiso Social del Empresariado Chihuahuense (FOSECH)**, a través de la **Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. (FECHAC)**. Es un ejercicio de evaluación externa a cargo de **ONG Contraloría Ciudadana para la Rendición de Cuentas, A.C.**, que busca mejorar las condiciones de los apoyos económicos a las OSC en el estado de Chihuahua.

Indicaciones.

Cada OSC o IG:

1. Llenará un único cuestionario, aunque haya recibido apoyo en uno o varios proyectos durante el 2022.
2. Definirá a una sola persona responsable para responder el presente cuestionario, considerando su perfil como encargada de planeación, desarrollo, seguimiento y/o evaluación de los proyectos que fueron apoyados en 2022.

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas que se presentan a continuación y responda conforme a sus conocimientos y experiencia. Todas sus respuestas son válidas. El cuestionario tiene una duración aproximada de 15 a 20 minutos. Una vez iniciado, deberá concluirlo. **¡Gracias por su tiempo!**

I. Perfil de la persona llena el cuestionario

1. ¿Cuál es su puesto /cargo dentro de la organización de la sociedad civil o instancia gubernamental?
2. ¿Cuáles son las principales tareas realiza dentro de su organización de la sociedad civil o instancia gubernamental?
3. ¿Cuánto tiempo lleva colaborando en la organización de la sociedad civil o instancia gubernamental?

II. Perfil de la Organización de la Sociedad Civil / Instancia gubernamental

4. ¿Cuántos años de existencia tiene su organización?
** Se refiere al inicio de la operación de su organización, sin considerar la fecha de constitución formal.*
5. ¿Cuántas personas trabajan formalmente en su organización? (contratadas)
[1 a 5 personas, 5 a 15 personas, 15 a 30 personas, más de 30 personas]
6. ¿Cuántas personas colaboran de manera voluntaria en su organización?
[1 a 5 personas, 5 a 15 personas, 15 a 30 personas, más de 30 personas]
7. ¿Cuáles son las principales problemáticas y/o necesidades sociales que atiende su organización a través de los proyectos que realiza? **Enliste hasta tres.**
[Poner renglones]
8. ¿Quiénes son los principales beneficiarios(as) de los proyectos que lleva a cabo?
9. ¿En qué municipios del estado de Chihuahua llevan a cabo sus proyectos?
Lista precargada para selección de varios municipios
10. Menciona 5 logros estratégicos que tu organización ha alcanzado con los proyectos apoyados a través de FECHAC.
[Poner renglones]
11. ¿Qué actividades están pendientes en tu organización para poder atender mejor las problemáticas y/o necesidades que le preocupan a tu organización? **Enliste hasta cinco.**
[Poner renglones]

III. Categorías de análisis**a. Acceso de la Organización de la Sociedad Civil / Instancia gubernamental al apoyo**

12. ¿Su organización ha recibido apoyo económico a través de FECHAC para la realización de proyectos sociales?
Sí /No
13. ¿Desde cuándo su organización ha recibido este apoyo económico para proyectos sociales?
Menos de 3 años
De 3 a 5 años
De 5 a 10 años

Más de 10

14. ¿Cuántos de los proyectos que realiza su organización fueron apoyados a través de FECHAC durante el año 2022?
15. ¿En qué municipios se realizaron los proyectos apoyados durante el año 2022?
Lista precargada para selección de varios municipios
16. ¿Cuántos proyectos realizó su organización en el año 2022 sin el apoyo a través de la FECHAC?

a1. Sobre el proceso para solicitar el apoyo

Si tienes dudas, puedes consultar: <https://fechac.org.mx/tu-proyecto>

17. ¿Cómo se enteró del apoyo económico que brinda el empresariado chihuahuense para proyectos sociales de OSC o IG a través de FECHAC?
 - a) Sitio web de FECHAC o FOSECH
 - b) Navegando en Internet
 - c) Por recomendación de un colaborador de otra OSC o IG
 - d) Por recomendación de un miembro de la población que atendemos
 - e) Redes sociales
 - f) Otro [espacio para anotar]
18. La **información** para solicitar el apoyo económico para su proyecto le pareció:
 - a) Muy clara y comprensible
 - b) Clara y comprensible
 - c) No tan clara, pero comprensible
 - d) Nada clara e incomprensible [¿Por qué?]
19. Los **requisitos** para solicitar el apoyo económico le parecieron:
 - a) Muy fáciles de cumplir
 - b) Fáciles de cumplir
 - c) Difíciles de cumplir
 - d) Muy difíciles de cumplir [¿Por qué?]
20. El **tiempo** establecido para presentar su solicitud de apoyo le pareció:
 - a) Suficiente
 - b) Adecuado
 - c) No adecuado
 - d) Insuficiente [¿Por qué?]
21. Los **medios** establecidos para presentar su solicitud de apoyo le parecieron:
(*formato, asesoría personalizada, plataforma digital, etc.*)
 - a) Muy adecuados
 - b) Adecuados
 - c) Inadecuados
 - d) Muy inadecuados [¿por qué?]
22. En general, ¿cómo valora el proceso para presentar la solicitud del apoyo?

1=muy malo [¿por qué?], 2=malo [¿por qué?], 3= bueno, 4=muy bueno.

23. Durante el proceso de elaboración de su solicitud de apoyo, ¿se acercó a FECHAC para consulta / asesoría / ayuda?

Sí /No

***23.1** [Si la respuesta es afirmativa] ¿Sobre qué tema requirió la consulta/ asesoría / ayuda?

[Respuesta abierta]

***23.2** ¿Le fue de utilidad?

Sí /No

24. Para la elaboración de su solicitud de apoyo, ¿se apoya en la ayuda / asesoría de algún otro actor (otras OSC, por ejemplo)?

Sí /No

***24.1** [Si la respuesta es afirmativa] ¿De quién? [Respuesta abierta]

25. Para la elaboración de su solicitud de apoyo, ¿ha pagado a externos para recibir ayuda / asesoría de algún otro actor?

Sí /No

***25.1** [Si la respuesta es afirmativa] ¿De quién? [Respuesta abierta]

26. Durante el 2022, ¿alguna solicitud de apoyo presentada por su OSC o IG fue rechazada?

Sí /No

***26.1** [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cuál fue la razón?

a) Falta de apego a las políticas

b) Mi proyecto no se alinea a las áreas de enfoque (educación, salud, desarrollo social u otras áreas o formas de inversión)

c) Otro: [*Abrir comentarios]

***26.2** ¿Recibió apoyo de consultoría / asesoría / ayuda por parte de FECHAC para volver a aplicar?

Sí/No

***26.3** Con el apoyo de consultoría / asesoría / ayuda, ¿su proyecto fue aprobado?

Sí/No

a2. Sobre los procesos de selección de los proyectos para recibir apoyo del empresariado chihuahuense

27. ¿Considera claros los requisitos de selección de los proyectos aprobados para recibir el apoyo económico?

a) Sí

b) No

c) No los conozco

[*Abrir comentarios]

28. En promedio, ¿cuánto tiempo transcurre entre el ingreso formal de la solicitud en la plataforma F16 y la notificación de aprobación del proyecto?

[*Abrir comentarios]

29. ¿Cómo valora el tiempo para la aprobación del apoyo solicitado después de ingresar oficialmente la solicitud a través del formato F16 Solicitud en la plataforma en línea, establecida por FOSECH (<https://intranet.fechac.org.mx/solicitud.php>)?

1=Muy largo, 2=Largo, 3= Oportuno, 4= Muy oportuno

a3. Sobre los procesos de formalización del apoyo económico

30. Una vez aprobada la solicitud del proyecto ¿qué tan fácil fue el proceso para firmar el convenio de colaboración?
- a) Muy fácil
 - b) Fácil
 - c) No es fácil
 - d) Desconozco que exista un convenio de colaboración
31. Una vez formalizado el convenio de colaboración ¿qué tan fácil fue recibir los recursos del proyecto en las cuentas de la OSC/IG?
- a) Muy fácil
 - b) Fácil
 - c) No es fácil
 - d) Muy difícil [¿por qué?]
32. ¿Tiene que realizar algún trámite adicional en otras instancias para la recibir el apoyo económico?
- Sí/No
- (Si es afirmativa) Mencione cuál trámite y ante qué instancia.
33. En general, ¿cómo valora el proceso de para la suscripción del convenio y la entrega del apoyo económico?
- 1=muy mal [¿por qué?], 2=mal [¿por qué?], 3= bien, 4=muy bien.

a4. Sobre el seguimiento a los apoyos económicos otorgados por el empresariado chihuahuense

34. ¿Qué tan claros son los procesos de comprobación de los apoyos económicos recibidos?
- * El proceso de comprobación consiste en documentar cómo se han ejercido los gastos del proyecto, principalmente, mediante facturas que acrediten que los recursos se han aplicado en los rubros correctos.*
- a) Claros
 - b) Poco claros
 - c) Nada claros
 - d) Desconozco los procesos de comprobación de los apoyos
- [*Abrir a comentarios]
35. ¿Qué tan fácil es cumplir con los mecanismos de seguimiento?
- * El proceso de seguimiento consiste en las acciones para revisar que el proyecto se esté realizando conforme a los tiempos y las metas planeadas.*

- a) Muy fácil
 - b) Fácil
 - c) No es fácil
 - d) Muy difícil
36. ¿El proceso de seguimiento ayuda a conocer el avance de las metas del proyecto apoyado de su OSC/IG? (medición de tiempos vs resultados)
Sí/No
- 33a. Si su respuesta fue positiva, ¿qué tanto ayuda en el registro de avance de metas?
- a) Ayuda mucho
 - b) Ayuda regularmente
 - c) Ayuda en lo mínimo
37. ¿De qué forma ayudan los mecanismos de seguimiento para fortalecer los proyectos apoyados de su OSC/IG? **Puede seleccionar varias opciones.**
- a) Ayudan en la transparencia y rendición de cuentas del proyecto.
 - b) Proporcionan información sobre el proyecto a la población atendida.
 - c) Permiten dar a conocer (difundir) el proyecto a la comunidad.
 - d) Ayudan a conocer la percepción de los beneficiarios en cuanto al servicio brindado
 - e) Ayuda mejorar de forma continua proyectos futuros
 - f) Permite generar confianza en la gestión de donativos adicionales
 - g) Los mecanismos de seguimiento los aplicamos en nuestra OSC/IG exclusivamente para atender a los requisitos de comprobación de la aplicación del recurso económico otorgado.
 - h) Otro: [¿Cuál?]
38. ¿Alguna vez recibió el apoyo del empresariado chihuahuense para la realización de un proyecto y **no pudo concluirlo**?
Sí /No
- 38.1 [Si la respuesta es afirmativa] ¿Cuáles fueron las causas principales? **Enliste hasta tres.**
[Poner renglones]
- b. Relación entre la inversión social del empresariado chihuahuense y la atención a las problemáticas/necesidades que enfrentan las OSC/IG para desarrollar proyectos que atienden problemáticas sociales en el estado de Chihuahua**
39. En términos generales: ¿Cuáles son las principales necesidades que enfrentan las OSC/IG en el estado el Chihuahua para desarrollar proyectos que atiendan las problemáticas sociales? **Puede seleccionar varias opciones.**
- a) Mejorar las capacidades de gestión institucional
 - b) Impulsar las capacidades profesionales de los colaboradores
 - c) Incrementar las fuentes de financiamiento
 - d) Incrementar las fuentes de recursos no financieros (instalaciones,

equipamiento, etc.)

e) Otro [¿cuál]

40. En términos generales: ¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan para desarrollar proyectos sociales?

a) Apoyan mucho y en rubros prioritarios

b) Apoyan en rubros importantes, pero en no alguno de los prioritarios

c) Apoyan poco

d) No apoyan

[*Abrir a comentarios]

41. Específicamente, dentro de su Organización / Instancia: ¿Qué necesidades enfrentan para desarrollar proyectos que atiendan las problemáticas sociales que existen en el estado de Chihuahua? **Puede seleccionar varias opciones.**

a) Mejorar las capacidades de gestión institucional

b) Impulsar las capacidades profesionales de los colaboradores

c) Incrementar las fuentes de financiamiento

d) Incrementar las fuentes de recursos no financieros (instalaciones, equipamiento, etc.)

e) Otro [¿cuál]

42. ¿En qué medida considera que el apoyo económico brindado contribuye a atender las necesidades que enfrentan para desarrollar proyectos sociales?

a) Apoyan mucho

b) Apoyan en rubros importantes, pero en no alguno de los prioritarios

c) Apoyan poco

d) No apoyan

43. Recibir el apoyo del empresariado a través de FECHAC permitió a tu organización:

a) Llegar a más beneficiarios

b) Apoyar por más tiempo

c) Mejorar la calidad de tu intervención

d) Otros (Explique)

** Puedes seleccionar varias opciones.*

44. De los proyectos apoyados en el 2022, ¿alguno de ellos los ha implementado en años anteriores sin el apoyo del empresariado chihuahuense?

Sí/No

Si la respuesta es afirmativa:

44.1 En comparación con el año que no recibió el apoyo del empresariado, ¿en qué medida cambiaron los resultados de su proyecto con el apoyo económico otorgado por el empresariado chihuahuense, a través de FECHAC?

1=Mejoraron significativamente [¿por qué?], 2=Mejoraron poco [¿por qué?], 3= No mejoraron, 4=Empeoraron.

45. Comparta su experiencia sobre los resultados obtenidos gracias a los apoyos económicos otorgados por el empresariado chihuahuense al proyecto o proyectos de su Organización / Instancia?
[Respuesta abierta]

c. Relación entre la inversión social y los beneficiarios indirectos

46. De acuerdo con el apoyo que recibiste, ¿cuál consideras que ha sido el mayor impacto en el beneficiario directo de tus proyectos?
[Respuesta abierta]

d. Servicio de acompañamiento y seguimiento

47. En una escala del 1 al 4, ¿cómo consideras que fue el servicio brindado por las y los vinculadores de (los) proyecto(s) apoyados por FECHAC en 2022?
1=muy malo [¿por qué?], 2=malo [¿por qué?], 3= bueno, 4=muy bueno.
48. En una escala del 1 al 4, ¿cómo consideras que fue el servicio brindado por el ejecutivo de seguimiento de tu(s) proyecto(s) en 2022?
Proyecto precargado
Nombre de vinculator/a precargado
1=muy malo [¿por qué?], 2=malo [¿por qué?], 3= bueno, 4=muy bueno.
49. ¿Qué sugerencias o recomendaciones de mejora le haría usted a FECHAC en el proceso de administración de proyectos?
¡Continuemos construyendo juntos mejores oportunidades para las y los chihuahuenses que más lo necesitan!

¡Muchas gracias por su participación!

Grupos focales con organizaciones de la sociedad civil

Conforme a los Términos de Referencia y, nuevamente de manera colaborativa entre la ITE y los operadores del Fideicomiso se diseñó y probó la siguiente metodología para al trabajo en grupos focales, atendiendo a las temáticas que deben aclararse de acuerdo con el esquema metodológico de manera directa mediante su participación.

Tabla IV.2 Características para los grupos focales

Actor	Método de muestreo	Método para trabajo de campo	Dinámica para el trabajo de campo	Nombre del instrumento a emplear durante el trabajo de campo
105 Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH en 2022, con proyectos concluidos. *Por región – Camargo: 2 – Chihuahua: 20 – Cuauhtémoc: 7 – Delicias: 9 – Estatal: 3 – Jiménez: 3 – Juárez: 30 – Multirregión: 18 – Nuevo Casas Grandes 3 – Parral: 7 – Zona Serrana: 5	*Método: Estratificado proporcional simple, sobre la una población finita de 144 Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales beneficiarias del FOSECH en 2022, con proyectos concluidos. *Parámetros estadísticos: – Estratificación: por región – Nivel de confianza: 95%. – Margen de error: 0.05	Grupos de enfoque (virtuales, vía Zoom)	Hasta 5 grupos de enfoque de máximo 22 participantes, conforme a lo siguiente: – Grupo 1. Región Chihuahua – Grupo 2. Región Juárez (I) – Grupo 3. Región Juárez (II), Nuevo Casas Grande, Zona Serrana, Cuauhtémoc – Grupo 4. Delicias, Camargo, Parral – Grupo 5. Multirregión, Estatal *Duración: 90 minutos.	Guía para la realización de grupos de enfoque con Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales (OSC/IG)

Fuente: Documento "Determinación de la muestra y dinámica para el trabajo de campo", ONG CCRC y FOSECH, 2023.

A continuación, se reproduce el instrumento de guía para la realización de tales ejercicios:

Documento IV.3 Guía para la realización de grupos de enfoque

Guía para la realización de grupos de enfoque con Organizaciones de la Sociedad Civil e Instancias Gubernamentales (OSC/IG) beneficiarias de FOSECH

Evaluación Estratégica 2023

Indicaciones: El **grupo de enfoque** es un ejercicio guiado por una *persona moderadora* que busca incentivar la intervención de las y los participantes respecto de temas que les son conocidos o de interés, a través de la construcción de grupos que comparten ciertas características, pero siendo conscientes de que *se recuperarán experiencias y opiniones disímiles*. La **diversidad**, por tanto, es el eje central del ejercicio y debe recordarse de manera constante durante su realización.

La *persona moderadora* deberá presentar a las y los participantes las siguientes indicaciones básicas:

- a. Es necesario pedir un turno para participar
- b. Se solicita ser breve y conciso en cada una de las participaciones
- c. El propósito del grupo de enfoque es escuchar las diversas opiniones y experiencias de las y los participantes, por lo que no hay "respuestas correctas" o "respuestas incorrectas".
- d. Todas las participaciones son válidas, se les invita a respetarlas y respetar a quienes las presentan.
- e. La participación de FECHAC en el ejercicio es informativa, en un rol de asesoría técnica sobre la normatividad que aplica al Fideicomiso.
- f. Cláusula de confidencialidad. Las opiniones y experiencias recabadas se reflejarán en el estudio de tal manera que no sea posible identificar a quien las proporciona; por ejemplo "algunas organizaciones opinan que..." o "la mayoría de las organizaciones mencionó que..."

Este grupo de enfoque se forma de cuatro ejercicios que se correlacionan con la metodología investigativa para la Evaluación estratégica, que buscan ser dinámicos y consideran al tipo de participante que está convocado. En este sentido, se debe enfatizar en la **convocatoria** que *es preferente la participación de las personas que en las OSC/IG se encargan de la procuración de fondos y la gestión de proyectos*, pues son quienes cuentan con la información y experiencia relevantes para el ejercicio. Pueden incorporarse al ejercicio más elementos de las OSC/IG, sin dificultades, pero debe priorizarse la participación de las personas mencionadas.

Ejercicio Introductorio: "Inversión social en el estado de Chihuahua"

Objetivo: Dar a conocer los conceptos básicos de trabajo para el diálogo entre las y los participantes en el grupo de enfoque, para facilitar la utilidad de sus resultados.

Indicaciones: La persona moderadora debe guiar al grupo a la comprensión precisa de los conceptos de trabajo que se emplearán en la sesión. De manera particular,

deberá presentar y cerciorarse de que las y los participantes comprenden las siguientes ideas y sus relaciones:

- a. Los orígenes: Contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense
- b. ¿Qué es FOSECH y para qué existe (sus fines)?
- c. ¿Cómo funciona FOSECH?

La persona moderadora presentará estos elementos mediante una lámina que deberá emplear como presentación antes de cada uno de los ejercicios siguientes, para recordar los conceptos, y empleará una trivia en "Kahoot" para verificar que las y los participantes en el grupo de enfoque conocen y distinguen la naturaleza, objetivos y funcionamiento de FOSECH, a través de la Fundación.

Ejercicio 1: "Si la inversión social del empresariado chihuahuense no existiera"

Objetivo: Conocer la percepción de las y los participantes en torno a los efectos y resultados de la intervención del Fondo, en cuanto a la transformación de las situaciones problemáticas a las que se enfrentan, en el Estado de Chihuahua.

Indicaciones: La persona moderadora propondrá a las y los participantes que imaginen colectivamente qué cambiaría en el estado de Chihuahua si la inversión social que realiza el empresariado chihuahuense no existiera. El propósito de esta actividad es identificar efectos directos e indirectos de la existencia y funcionamiento FOSECH (preguntas 13, 14 y 23 del esquema metodológico), así como redondear la problemática que atiende (pregunta 1).

Para la indagación, la persona moderadora puede sugerir los siguientes niveles de profundización:

- a. Actualmente, ¿cuáles son las principales fuentes para el financiamiento de proyectos sociales de OSC e IG?
- b. *Si aplica, según la vida de la OSC:* ¿Qué fuentes de financiamiento existían antes de la contribución extraordinaria del empresariado chihuahuense?
 - b1. Mencione cuáles
 - b2. ¿Era suficiente el financiamiento para lograr los objetivos del proyecto?
- c. ¿Qué temas de interés público dejarían de atenderse?
- d. ¿Las OSC/IG tendrían un espectro de acción más limitado?
- e. ¿Cuáles acciones de la sociedad civil organizada no se hubieran realizado sin el apoyo económico del empresariado chihuahuense?
- f. ¿Cómo serían diferentes las capacidades institucionales y profesionales de las OSC/IG sin la participación en la gestión de los proyectos del FOSECH a través de FECHAC?

–PAUSA–

Ejercicio 2: "Inversión social y alianzas estratégicas para la construcción de comunidad"

Objetivo: Recabar información acerca de los proyectos que se apoyan mediante el Fondo, empleando como técnica la identificación de "casos relevantes", desde su propia percepción (en una primera parte); enseguida, valorar la percepción de las y los participantes respecto del Fondo, como mecanismo habilitador de dichos "casos relevantes" (segunda parte).

Indicaciones: La persona moderadora invitará a las y los participantes a organizar una "galería artística" que represente los cambios que se han generado en el estado de Chihuahua a partir de la realización de los proyectos. El propósito es que las y los participantes refieran experiencias claves que reflejen efectos directos e indirectos, positivos y negativos, de la operación de FOSECH (preguntas 13, 14 y 23 del esquema metodológico) y la pertinencia de sus apoyos (pregunta 2).

La persona moderadora empleará la pizarra digital para "dibujar" los cuadros de la "galería artística" identificando con palabras claves a las OSC/IG y las experiencias que relaten. En esta sección del ejercicio la persona moderadora debe enfatizar si lo recopilado en la "galería" fueron proyectos de una sola realización con recursos del Fideicomiso o si se realizaron acciones para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de los proyectos hacia el futuro (de acuerdo con la pregunta 11 del esquema metodológico).

Este ejercicio cierra con "la pieza maestra" que será una escultura que describe ¿cómo es el FOSECH?, desde el punto de vista de las y los participantes. Dibujando una "figura de persona" se le pondrán las características que correspondan.

Algunas propuestas para detonar la conversación en este cierre. El proceso para recibir apoyo para mi proyecto, a través de FECHAC:

- a. ¿Es amigable con las OSC/IG?
- b. ¿Es accesible?
- c. ¿Es flexible? ¿Se adapta al contexto del estado?

Con ello se aporta a conocer la opinión sobre la adaptabilidad del Fondo (pregunta 12) y las experiencias de atención (pregunta 21). Es importante mencionar que la caracterización que se obtiene como parte de este ejercicio será *indicativa* de ciertas **percepciones** de las y los beneficiarios, por lo que la persona moderadora debe ser receptiva de éstas y debe invitar a las y los participantes a precisarlas, pero no deberá insistir en esta caracterización como referencia en el siguiente ejercicio (por ejemplo, afirmar "dado que el Fideicomiso es inflexible, en su opinión..." o "como ustedes dijeron que el Fideicomiso es amigable..." pues esto dirige la respuesta de una manera impropia.

–PAUSA–

Tercer ejercicio: "¿Cómo le hago?"

Objetivo: Reconstruir con las y los participantes el proceso de solicitud de apoyo económico para recuperar su percepción sobre el mismo.

Indicaciones: La persona moderadora asumirá el rol de un miembro de una OSC del estado de Chihuahua que desea recibir un apoyo de FOSECH, a través de FECHAC y acude con los participantes para que le expliquen el proceso para la solicitud y la gestión de los apoyos.

La persona moderadora deberá tener conocimiento de los procesos de solicitud de apoyo para identificar con facilidad los aspectos que los participantes omitan en su descripción del proceso. Asimismo, deberá tener a la mano la normatividad del Fideicomiso y apoyarse de la persona representante de FECHAC para aclarar cuestiones problemáticas en cuanto a la gestión del proyecto.

Con las intervenciones, la persona moderadora "dibujará" el mapa de procesos que propongas las OSC/IG, incorporando palabras clave que permitan reconocer aspectos relevantes hechos del conocimiento de los participantes mediante este ejercicio.

El objetivo del ejercicio es identificar diferentes experiencias de atención en el proceso operativo del Fideicomiso (pregunta 21 del esquema metodológico) y valorar, en cada paso del proceso, la pertinencia y eficacia de los procedimientos operativos del Fideicomiso (preguntas 3 a la 7 del esquema metodológico: difusión; selección de proyectos; entrega de apoyos; seguimiento a los proyectos apoyados y comprobación de apoyos). Este ejercicio será clave también para completar información sobre el estatus real de los procedimientos en la operación, así como para identificar diferencias en la gestión (incluyendo requisitos, formatos y métodos de trabajo). Por tanto, además del mapa de procesos, la persona moderadora deberá tener a la mano el "Diagrama de correspondencia entre los instrumentos de trabajo en campo con las preguntas del cuestionario previstos en los Términos de Referencia" para identificar cuestiones adicionales que se hayan hecho notar para el mapeo de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Normatividad del H. Congreso del Estado de Chihuahua

Constitución Política del Estado de Chihuahua

Decreto número 266/94 XI P.E. que crea el Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, de fecha 27 de abril de 1994.

Decreto número 1131/2012 I P.O. que reforma el Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, de fecha 29 de diciembre de 2012.

Decreto número LXVI/RFDEC/1011/2021 II P.O. que reforma el Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, de fecha 27 de abril de 2021.

Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua

Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua

Documentos normativos publicados

Estados Unidos Mexicanos (2019), Plan Nacional de Desarrollo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2019.

Gobierno del Estado de Chihuahua (2022) Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027.

Otra normatividad aplicable

Disposiciones Generales del Proceso de Programación atribuibles a los Lineamientos Generales de la Administración Pública Estatal para Regular los procesos de Planeación, programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2022 (Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua)

Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios de Nueva Creación o con Cambios Sustanciales (Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua)

Lineamientos de Administración y Operación del Fideicomiso Fondo Sectorial del Empresariado Chihuahuense

Referencias sobre la planeación internacional y la Metodología de Marco Lógico

Objetivos para el Desarrollo Sostenible, Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas)

Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2015) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Serie Manuales, volumen 42, CEPAL: Santiago de Chile.

Referencias sobre variables socioeconómicas

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, 2022) Medición de la Pobreza 2022, disponible en:

https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2022.aspx

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2014) Índice de Desarrollo Humano en México: Nueva Metodología, disponible en:

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/mx/UNDP-MX-PovRed-IDHmunicipalMexico-032014.pdf>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2019) Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro disponible en:

<https://www.inegi.org.mx/programas/isfl>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2020) Panorama Sociodemográfico de México, Chihuahua. Con cifras del Censo de Población y Vivienda 2020, disponible en:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197810.pdf

Sitios electrónicos

Portal electrónico de FECHAC, disponible en: <http://www.fechac.org.mx>

Portal electrónico de FOSECH, disponible en: <http://www.fosech.mx>

Documentos de trabajo para la evaluación

Nota: Estos documentos son públicos, pero fueron proporcionados directamente a la ITE por el Fideicomiso para efectos de la evaluación, por lo que no todos han sido difundidos por medios electrónicos.

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Documento Diagnóstico del Programa presupuestario "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Documento formalizado "Proyectos aprobados por región, 2022", elaborado exprofeso para esta Evaluación y compartido en la carpeta electrónica del proyecto.

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Documento formalizado "Organizaciones Civiles y Entidades Públicas beneficiarias de apoyo económico", elaborado exprofeso para esta Evaluación y compartido en la carpeta electrónica del proyecto.

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Fichas Técnicas de los Indicadores de la MIR 2022 del Programa presupuestario "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Matriz de Indicadores para Resultados 2022 del Programa presupuestario "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Programa Operativo Anual 2022 del Programa presupuestario "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"

Fideicomiso Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, Seguimiento a metas y beneficiarios, cierre anual 2022 del Programa presupuestario "Contribución a cargo del impuesto sobre nómina"