

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 manifiestas 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 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.

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 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.

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 evaluación

va_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/ffiscal/indtfisc/infv2023.html>

7.2 Difusión en internet del formato:

http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/cacech/cacech_quince23.html