

## 1 Formato CONAC

<b>1. Descripción de la Evaluación</b>									
<b>1.1 Nombre completo de la evaluación:</b>	Evaluación de Procesos del Fideicomiso Empresarial del Estado de Baja California								
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	11/07/2024								
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>	24/10/2024								
<b>1.4 Responsable del seguimiento:</b>									
<b>1.4.1 Nombre:</b>	Dr. René Martín Montijo Villegas								
<b>1.4.2 Unidad Administrativa:</b>	Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California								
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b>									
Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Fideicomiso Empresarial de Baja California (FIDEM II), correspondiente al ejercicio fiscal 2023, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.									
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>									
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir la gestión operativa del FIDEM II mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.</li> <li>2. Analizar y valorar si la ejecución de los procesos que integran la gestión operativa del FIDEM II en sus distintos niveles son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FIDEM II, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</li> <li>4. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del FIDEM II.</li> <li>5. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FIDEM II pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.</li> </ol>									
<b>1.7 Metodología utilizada de la evaluación:</b>									
<b>1.7.1 Instrumentos de recolección:</b>									
<table border="1"> <tr> <td>Cuestionarios</td> <td></td> <td>Entrevistas</td> <td>x</td> <td>Formatos</td> <td>X</td> <td>Otros</td> <td>X</td> </tr> </table>	Cuestionarios		Entrevistas	x	Formatos	X	Otros	X	
Cuestionarios		Entrevistas	x	Formatos	X	Otros	X		
Si fue "OTROS", especifique:	Carta de Consentimiento Informado Guía de Observación								
<b>1.7.2 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>									
<p>La Evaluación de Procesos del Fideicomiso Empresarial del Estado de Baja California incluyó tanto análisis documental como trabajo de campo, utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos para evaluar los procesos en la práctica y obtener datos representativos a mayor escala.</p> <p>El enfoque metodológico combinó el análisis de gabinete con la recopilación de información en campo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de datos contempló a los actores involucrados en la gestión del Fideicomiso a nivel estatal, municipal y en las unidades de análisis seleccionadas, así como a la población beneficiaria. La estrategia de trabajo en campo abarcó la identificación de actores clave y la definición de los instrumentos más adecuados para cada uno.</p>									



## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

### 2.1. Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

#### I. Planeación

- A. El marco normativo estatal, que sostiene el proceso de planeación desde el ejecutivo estatal, es claro y en sí mismo representa una guía para el cumplimiento por parte de la dependencia responsable del FIDEM II.
- B. El Pp 055, cuenta con un Diagnóstico de Programa presupuestan en el que se establecen la definición de la población objetivo, el problema que se busca atender y las alternativas de solución.
- C. En los ejercicios 2023 y lo que va del 2024, el área responsable del FIDEM II ha desarrollado esfuerzos para la actualización de los indicadores con el fin de que reflejen la realidad operativa.
- D. La existencia de Ejercicios de Planeación estratégica desarrollados por parte de los organismos intermedios permite una orientación en la inversión de los recursos del FIDEM II desde una visión local para el fomento del Bienestar.

#### II. Difusión

- A. La Convocatoria del FIDEM II, es el mecanismo de Difusión a través del cual se da a conocer el Fideicomiso a su población potencial y objetivo.
- B. La Convocatoria del FIDEM II atiende parcialmente a los elementos mínimos del Modelo General de Procesos.
- C. Los procedimientos para la Difusión local por parte de los Organismos Intermedios se encuentran homologados, de manera adicional cada Consejo de Desarrollo Económico utiliza medios distintos para la ampliación de la convocatoria.
- D. El procedimiento establecido en últimas fechas de colocar la identidad de la SEIBC y el FIDEM II, así como el de la leyenda sobre el origen de los recursos no se encuentra establecido en las ROP.

#### III. Solicitud de apoyos

- A. Las ROP establecen los procedimientos y actividades para la solicitud de apoyos.
- B. Existen requisitos adicionales solicitados por la unidad responsable del FIDEM II, que no se encuentran establecidos en las ROP.
- C. La Convocatoria del FIDEM II, establece los periodos y fechas de cierre para la solicitud de apoyos.
- D. Los tiempos establecidos en la convocatoria para la recepción y revisión de solicitudes puede ser insuficiente cuando se reciben un buen número de solicitudes, lo que origina que los Organismos Intermedios retengan estos trámites.
- E. En el caso de las solicitudes presentadas por personas físicas, los Organismos Intermedios buscan vincular a estos posibles solicitantes con alguna de las cámaras de comercio u organizaciones privadas sin fines de lucro con intereses afines a los objetivos del proyecto.
- F. La información de los resultados del proceso de solicitud de apoyos queda en manos de los Organismos Intermedios.
- G. Los solicitantes enfrentan dificultades en la elaboración de sus proyectos debido a la falta de capacitación adecuada y la complejidad de los requisitos, lo cual afecta su capacidad para competir por los recursos del FIDEM II

### 2.2 Señalar cuales con las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de acuerdo con los temas del programa, estrategias e instituciones.

<b>Fortalezas:</b>	<p><b>F1. El FIDEM II es un instrumento de política pública que conjunta los esfuerzos del gobierno estatal y los organismos empresariales.</b></p> <p>El FIDEM II, es un instrumento de política pública a través del cual se detona la actuación conjunta entre el gobierno estatal, los organismos empresariales y de manera tangente los gobiernos municipales para el Fortalecimiento de Empresas Instaladas en Baja California, la realización de programas de inversión y exportación de bienes y servicios y la realización de proyectos estratégicos en alineación con la política de</p>
--------------------	--



## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

desarrollo empresarial y los planes estratégicos municipales.

**F2. Los Proyectos financiados con los recursos del FIDEM II, tienen una proyección de resultados de mediano y largo plazo.**

De los proyectos seleccionados para la muestra de esta evaluación, se identificó que algunos de los proyectos financiados con los recursos del FIDEM II buscan ser acciones de mediano y largo plazo, de los proyectos analizados, se encontró que tienen un enfoque en el desarrollo sostenible y su impacto no solo busca atender necesidades actuales de los municipios y la región, sino también con miras a un futuro tomando en cuenta el crecimiento y los problemas que se pudieran prevenir a largo plazo.

Por ejemplo, en el caso de Tecate se desarrolló el proyecto de **“Estrategia de Impulso a la Certeza Jurídica y Mejora Regulatoria para Licencias de Operación de Unidades de Negocio de Bajo o Alto Impacto”** a cargo del CDT. Ante el inminente crecimiento del municipio de Tecate y la falta de regulación para el uso de suelo, se detectó la necesidad de generar un instrumento que permita al gobierno municipal evaluar la viabilidad de la instalación de comercios, tomando en cuenta el impacto en el uso de suelo, el medio ambiente y la movilidad en el municipio.

Para el Municipio de Playas de Rosarito se visualiza llevar a cabo la construcción de un malecón con el propósito de detonar la economía del municipio. No obstante, dado que las condiciones geológicas del municipio son complejas y ante la variabilidad de las mareas durante las épocas del año y el impacto que genera en las cordilleras del municipio, se desarrolló el proyecto **“Estudios Oceanográficos Zona Centro”** con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto macroentorno al malecón.

**F3. El programa presupuestario asociado cuenta con un Diagnóstico con indicadores actualizados.**

Contar con un diagnóstico e indicadores permite a la Subsecretaría de Fomento Económico y en específico a la Dirección de Fomento Económico como unidad responsable, contar con instrumentos que orienten la operación del FIDEM II, así como tomar decisiones más acertadas y alineadas con las necesidades reales. En el caso de la MIR del Pp 055, el equipo evaluador identificó que se han desarrollado esfuerzos institucionales para actualizar los indicadores de tal forma que reflejen la realidad operativa.

**F4. El marco normativo estatal, que sostiene el proceso de planeación desde el ejecutivo estatal, es claro y en sí mismo representa una guía para el cumplimiento por parte de la dependencia responsable del FIDEM II.**

La revisión y análisis del marco normativo que aplica al proceso de planeación en la entidad mostró que este marco brinda las pautas, para el desarrollo y consolidación de los instrumentos de planeación estratégica y presupuestación, estos documentos, indican los actores involucrados, las responsabilidades de cada uno y los tiempos de cumplimiento, lo que se vuelve una guía para el cumplimiento por parte de la dependencia responsable del FIDEM II.

**F5. Los recursos por destinar para la operación del FIDEM II, provienen de la recaudación del Impuesto sobre nómina en la entidad.**

Representa una fortaleza en el sentido de que el instrumento de política pública que es motivo de esta evaluación, se consolida como una medida redistributiva para el beneficio al sector productivo.

**F6. La ministración del recurso FIDEM II por parte de la Fiduciaria sucede en tiempo y forma:**

La ministración del recurso se ha llevado conforme el tiempo establecido en la carta instrucción y convenio celebrados entre el Comité Técnico y los Organismos Intermedios, reforzando la seguridad de los beneficiarios en los procesos de producción



## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

	<p>de bienes y servicios y entrega y distribución de apoyos.</p> <p><b>F7. Se cumple con el reporte de indicadores, que consiste en el número de proyectos apoyados sobre el total de proyectos recibidos para su evaluación.</b></p> <p>El cumplimiento en cuanto al informe de indicadores posibilita la evaluación del progreso y rendimiento del Fideicomiso, con el fin de que la SHBC valide si se están cumpliendo de manera efectiva, y en su caso ajustar estrategias de planeación y programación presupuestal, para eficientar los recursos o corregir el rumbo del FIDEM II según los resultados obtenidos.</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p>	<p><b>O1. Los organismos empresariales a nivel estatal muestran voluntad para el desarrollo de las acciones del FIDEM II.</b></p> <p>Al ser el actor que establece el primer contacto con los proyectos interesados en solicitar el recurso FIDEM II, se han desarrollado mecanismos de impulso y acompañamiento desde las primeras etapas del proceso de recepción de solicitudes para lograr la presentación de proyectos ante el Comité Técnico.</p> <p><b>O2. La elaboración y uso de instrumentos de planeación estratégica por parte de los Organismos Intermedios, permite la orientación de los recursos del FIDEM II hacia el Bienestar local.</b></p> <p>Es una práctica recurrente entre los Organismos intermedios, estos ejercicios han permitido a los Consejos de Desarrollo Empresarial en el nivel municipal no solo el fortalecimiento institucional sí no que además les permite tener una clara orientación para establecer rutas de alineación de los proyectos de inversión financiados con los recursos del FIDEM II.</p> <p><b>O3. Para la Difusión, los Organismos Intermedios aprovechan sus plataformas virtuales y en algunos casos sus redes de contactos en actividades presenciales.</b></p> <p>Con la intención para amplificar la difusión del FIDEM II, los Organismos Intermedios, utilizan sus redes sociales y otras plataformas virtuales (E-Learning), como parte de una estrategia digital, y a la par el de difundir actividades presenciales donde los Organismos Intermedios participan, lo que brinda un mayor alcance y accesibilidad a la información, lo que facilita la participación de un público más amplio y fomenta una mayor transparencia y visibilidad de las oportunidades de financiamiento que ofrece el Fideicomiso.</p> <p><b>O4. Los Organismos Intermedios han implementado mecanismos de orientación o asistencia del llenado de las cédulas (caratula de proyecto, formato en extenso) a los solicitantes del recurso FIDEM II.</b></p> <p>Los Organismos Intermedios han implementado mecanismos de orientación o asistencia del llenado de las cédulas (caratula de proyecto, formato en extenso) a los solicitantes del recurso del FIDEM II; esta práctica permite una fluidez en el llenado de las cedulas para la solicitud del financiamiento por el FIDEM II, evitando retrasos o en su caso el abandono del trámite por parte de los solicitantes.</p> <p><b>O5. Evidencia del establecimiento de un procedimiento para la evaluación interna de las solicitudes por parte del CDET.</b></p> <p>Previo a la presentación oficial ante el Comité Técnico, el CDET aplica una valoración enfocada al cumplimiento de los planes estratégicos y a examinar que las metas y objetivos tengan una estimación a corto y largo plazo para que los proyectos se conviertan en resultados tangibles y medibles; esta revisión se encuentra establecida en un procedimiento, que es claro y replicable.</p> <p><b>O6. Los mecanismos de distribución financiera brindados por la Fiduciaria de manera general se califican por los operadores como eficiente:</b></p> <p>Con base en la información recopilada, el equipo evaluador identificó que los Organismos Intermedios y los beneficiarios ejecutores de proyectos, refieren que las</p>



## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

	<p>ministraciones del recurso se han llevado conforme el tiempo establecido en los Convenios, como resultado de los mecanismos de distribución financiera brindados por la Fiduciaria.</p>
<p><b>Debilidades:</b></p>	<p><b>D1. Los procesos de recepción de solicitudes y selección de beneficiarios no están estandarizados.</b>  Dado que la operación del FIDEM II conjuga la participación SEIBC y los Organismos Intermedios, el equipo evaluador observa importantes áreas de oportunidad en cuanto a la estandarización de los procesos de solicitud de apoyos y de selección de beneficiarios.  Esta debilidad impacta también en cuanto a la información que resulta como producto estos procesos se encontró que esta no necesariamente retorna a la SEIBC, tal es el caso del número de solicitudes que se reciben en cada organismo intermedio, dato que es desconocido por la unidad responsable.</p> <p><b>D2. Falta de implementación de sistemas de información virtual del Fideicomiso.</b>  El equipo evaluador no identificó evidencia de que la Dirección de Financiamiento cuente con un sistema de información virtual destinado al recurso FIDEM II, que permita un seguimiento transversal de los procesos del Fideicomiso. Es importante recordar que los insumos de información llegan desde al menos seis (6) municipios de la entidad y aunque actualmente se utiliza la comunicación electrónica, no se tiene un sistema de información formal.</p> <p><b>D3. La falta de mecanismos de transparencia y difusión de resultados obtenidos por el FIDEM II.</b>  El equipo evaluador no detectó procesos para llevar a cabo los mecanismos de transparencia pertinentes a los proyectos beneficiados con el recurso del FIDEM II. La rendición de cuentas es esencial para dotar de legitimidad al Fideicomiso y garantizar que los recursos se están utilizando de manera eficiente para los fines previstos.</p> <p><b>D4. El diagnóstico del Programa Presupuestario 055 no presenta la contabilización de las poblaciones potencial y objetivo.</b>  La ausencia en el establecimiento de una población potencial y la cuantificación de esta y su población objetivo podrían generar una distribución de recursos ineficiente, debido a que los apoyos no llegan a un sector que realmente lo necesita o que deban ser priorizados, de acuerdo con lo establecido en el Diagnóstico de Pp 055.</p> <p><b>D5. Los Indicadores no necesariamente reflejan los alcances de la operación del FIDEM II.</b>  Aún con la actualización de la MIR, el indicador que corresponde al FIDEM II, no refleja los impactos esperados de acuerdo con la operación del Fideicomiso.</p> <p><b>D6. La difusión del FIDEM II, desde el organismo responsable (SEIBC), no necesariamente tiene un impacto en su población potencial.</b>  Dado que este proceso es considerado por parte de la Dirección de Financiamiento como una atribución de los Organismos Intermedios, genera un alcance reducido por la falta de sinergia entre los diferentes actores involucrados sumado a los procesos heterogéneos en cada ente.</p> <p><b>D7. Sitio web oficial del FIDEM II no es necesariamente interactivo e intuitivo, para los fines que fue construido.</b>  El sitio publica los materiales para la difusión del FIDEM II por parte de la SEIBC, contiene los elementos básicos sin mostrarse como un sitio interactivo e intuitivo, lo que podría limitar el acceso a la información para los posibles interesados.</p> <p><b>D8. Intervalos cortos en la apertura de una convocatoria a otra.</b></p>



## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

	<p>De acuerdo con lo establecido en la normatividad del Fideicomiso, se genera cinco o seis convocatorias al año; lo que origina que el intervalo de tiempo que existe entre una y otra es insuficiente para la recepción y revisión de los proyectos por parte de los Organismos Intermedios. El intervalo de tiempo que existe entre cada una de las seis (6) convocatorias en el año del FIDEM II, obstruye en el desarrollo de los procedimientos de construcción de proyectos (solicitud de apoyos) y la revisión de estos por parte de los Organismos intermedios (selección de beneficiarios) previo a su presentación ante el Comité Técnico del FIDEM II.</p> <p><b>D9. Una revisión inconsistente de los proyectos por parte de los Órganos Intermedios origina un cuello de botella en el proceso de Selección de Beneficiarios.</b></p> <p>La revisión que es realizada por los Organismos Intermedios puede llegar a ser inconsistente ya que a su llegada del pleno Comité Técnico del FIDEM II, se encuentran errores en la conformación de las solicitudes, lo que demora el proceso de selección de proyectos de conformidad con el calendario establecido.</p> <p><b>D10. Demoras en la retroalimentación en la selección de proyectos beneficiarios origina retrasos en la notificación.</b></p> <p>El procedimiento de revisión técnica, revisión documental y en su caso retroalimentación, dado que es realizado por la estructura del comité puede no tener la fluidez esperada generando retrasos en la notificación a los proyectos seleccionados; es decir, queda fuera de los cinco días hábiles y en su caso originando el retorno de los proyectos a su estatus de solicitud.</p> <p><b>D11. Las ROP del FIDEM II no se establecen que los proyectos incluyan la revisión y acreditación de terceras instancias como la CFE, la Secretaría de Educación Estatal o autoridades municipales.</b></p> <p>La normatividad del FIDEM II no exige que los proyectos incluyan la revisión y acreditación de terceras instancias como la CFE, la Secretaría de Educación Estatal o autoridades municipales; esto provoca, que, durante el proceso de revisión del Comité Técnico, se solicite documentación adicional para validar opiniones de dichas instancias, generando actividades extraordinarias no previstas por los solicitantes, lo que puede retrasar la aprobación y ejecución de los proyectos.</p> <p><b>D12. El proceso de Entrega y distribución de apoyos puede verse afectado por la devolución de la remesa de instrucciones de pago por parte de la Fiduciaria.</b></p> <p>En el procedimiento de acreditación de los beneficiarios, se requisita las cartas de instrucción las cuales son elaboradas por los Organismos Intermedios, quienes las envían a la Dirección de Financiamiento que a su vez las conjunta y envía en paquete a la Fiduciaria; sin embargo, en caso de que alguna de estas cartas tenga algún error (datos bancarios) esta instancia (Fiduciaria) regresa toda la remesa, lo que retrasa los procedimientos para la transferencia de los recursos.</p>
<p><b>Amenazas:</b></p>	<p><b>A1. La baja recaudación del Impuesto sobre la nómina en la entidad podría poner en riesgo la operación del FIDEM II.</b></p> <p>Si la recaudación de este impuesto es deficiente, el Fideicomiso peligrará en la disposición de los fondos necesarios para financiar los proyectos, comprometiendo su capacidad para cumplir con las metas y objetivos del FIDEM II.</p> <p><b>A2. Las modificaciones en las prioridades de fomento económico desde el ejecutivo estatal podrían afectar la asignación y el uso del FIDEM II.</b></p> <p>La incertidumbre sobre la posible reasignación de los recursos del Fideicomiso hacia otras prioridades del Gobierno del Estado ha generado preocupación y alarma en otros actores involucrados en el Fideicomiso.</p> <p><b>A3. Los intereses privados y de orientación política podrían limitar la</b></p>





## 2. Principales hallazgos de la Evaluación

### **presentación y aprobación de proyectos con alto beneficio social.**

Los intereses privados y de orientación política podrían influir de manera negativa en la presentación y aprobación de proyectos con un alto beneficio social, especialmente cuando los Órganos Intermedios, que aplican los primeros filtros en la selección, están expuestos a conflictos de interés. Esto aumenta el riesgo de una selección sesgada que priorice intereses particulares sobre el bienestar colectivo, comprometiendo la efectividad y justicia de la asignación de recursos.

## 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

### 3.1. Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

**1. Principales fortalezas.** El FIDEM II en Baja California, demuestra una operación funcional, con procesos establecidos en área clave, como la planeación, la producción de bienes y servicios y la entrega y distribución de apoyos. Destaca particularmente los procesos de planeación y monitoreo y evaluación, con unas puntuaciones superiores a los 80 puntos en el grado de consolidación, lo que refleja un compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas.

**2. Principales áreas de oportunidad.** Se identificaron desafíos significativos en los procesos monitoreo y seguimiento de los beneficiarios, dado que no se encontraron evidencias de su implementación, así como de contraloría social y satisfacción de usuarios. Estos procesos requieren una atención prioritaria para fortalecer la participación ciudadana y mejorar la retroalimentación sobre el impacto del Fideicomiso en el Fomento Económico y la mejora en el Bienestar.

**3. Necesidad de estandarización y sistematización.** Diversos procesos, incluyendo la solicitud de apoyos y la selección de beneficiarios, muestran la necesidad de una mayor estandarización en sus procedimientos y criterios. Actualmente, para la solicitud de apoyos se sigue un proceso más bien no estandarizado, en el que cada ventanilla (Organismos Intermedio) establece diferentes procedimientos para la recepción y consolidación de proyectos. En el caso de la selección de proyectos, encontramos que existe una “pre” selección en algunos de los Organismos intermedios, lo que indica que no todas las ventanillas siguen necesariamente un proceso homologado y sistematizado. Por estas razones, la implementación de sistemas de información integrales y la definición de criterios claros de priorización podrían mejorar significativamente la eficiencia y transparencia de estos procesos.

**4. Fortalecimiento de recursos operativos.** Las limitaciones en recursos humanos y materiales, particularmente en la Dirección de Financiamiento para las labores de supervisión, representan un área crítica de mejora del FIDEM II. Por lo tanto, una mayor inversión en la capacidad operativa de la unidad responsable de la operación del Fideicomiso es esencial para garantizar la calidad en la ejecución y seguimiento de los proyectos. En especial, se recomienda valorar la suficiencia de personal, así como el equipo (vehículos suficientes y apropiados y viáticos necesarios para las comisiones) de que dispone para las labores de supervisión en toda la geografía extensa de la entidad.

### **5. Equilibrio en la distribución desde una visión 360° hacia los sectores empresariales y de equidad para el Fomento Económico.**

Dado que las necesidades y capacidades de las organizaciones pueden variar en función de las características regionales (e.g. zonas rurales y urbanas, o sectores primarios), esta situación puede generar desigualdades en el acceso a los recursos del FIDEM II. Por esta razón se recomienda asegurar que los recursos del programa se distribuyan de manera equitativa entre los sectores empresariales y se adapten a las necesidades locales, con mecanismos que nivelen las oportunidades de acceso para organizaciones con diferentes capacidades. La implementación de este ajuste resultaría factible a corto plazo con una redistribución más equitativa de los recursos y ajustes normativos para garantizar la equidad. La SEIBC sería la principal responsable de efectuar estas adecuaciones, en especial en las ROP y otros documentos normativos que ameriten reflejar tales cambios. Los efectos potenciales de ajustar estos criterios incluirían



### 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

mejorar la equidad en el acceso a los recursos del FIDEM II, lo que permitirá que más regiones se beneficien de los fondos disponibles. Como se ha referido, actualmente son las organizaciones más grandes y consolidadas quienes presentan las mayores ventajas, por lo que con esta recomendación se nivelarían las oportunidades para todas las empresas y organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación.

En conclusión, el FIDEM II en Baja California demuestra una base operativa funcional, al mismo tiempo que áreas claras de mejora. La atención a los procesos con mayores áreas de oportunidad especialmente los relacionados con la recepción de solicitudes y selección de beneficiarios, una mayor inversión en recursos operativos, la mejora en la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la supervisión y seguimiento de los proyectos financiados, resultan claves para optimizar el impacto del fondo en la **infraestructura** educativa del estado. La implementación de las recomendaciones propuestas podría llevar a una gestión más eficiente, transparente y equitativa de los recursos, mejorando en general las acciones de esta política redistributiva en aras del Fomento Económico y el Bienestar en Baja California.

#### 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

1. **Fortalecimiento del Marco Normativo y Operativo del FIDEM II:** Es necesario actualizar las ROP, Manual de Organización y Procedimientos, a fin de simplificar los formatos y procedimientos administrativos para que sean más accesibles a todo tipo de organizaciones interesadas. En los últimos documentos, es necesario que se establezcan los procesos, procedimientos y actividades para todos los actores que participan en la operación del Fideicomiso.
2. **Revisar y fortalecer la definición y cuantificación de las poblaciones del FIDEM II:** Para la definición, recomienda considerar al menos los siguientes elementos de manera mínima:
  - a) El establecimiento de poblaciones se puede comprender como un ejercicio de identificación de subconjuntos, donde la Población Potencial (PP) contiene a la Población Objetivo (PO) y a su vez ambas contienen a la Población Atendida (PA). Por lo cual la PA no podría ser mayor a la PO, ni esta ser mayor que la PP.
  - b) Es recomendable que las tres poblaciones se establezcan con una medida común.
3. **El establecimiento de mecanismos para el seguimiento, evaluación y difusión de los proyectos financiados con los recursos del FIDEM II:** Se recomienda desarrollar e implementar mecanismos para el seguimiento, evaluación y difusión que incluya un análisis del impacto social y económico de los proyectos, junto con una estrategia de difusión clara.
4. **Desarrollo de Capacidades y Acompañamiento:** Se recomienda proporcionar más oportunidades de capacitación a los solicitantes y acompañamiento técnico durante todo el ciclo de los proyectos, unificando y haciendo públicos los manuales y guías para facilitar el acceso a la información.
5. **Gestión del Conocimiento y Vinculación:** Se recomienda crear mecanismos para documentar y compartir las buenas prácticas, como pueden ser repositorios y eventos (e.g. foros y actividades) de presentación de resultados donde los beneficiarios puedan compartir sus experiencias con beneficiarios potenciales.
6. **Sostenibilidad y Continuidad:** Se recomienda establecer mecanismos de coordinación interinstitucional que contribuyan a asegurar la sostenibilidad de los proyectos, incluso a mediano y largo plazo.
7. **Enfoque 360° hacia los sectores productivos de la entidad y equidad para el Fomento Económico:** Se recomienda asegurar que los recursos del programa se distribuyan de manera equitativa entre los sectores productivos y se adapten a las necesidades locales, con mecanismos que nivelen las oportunidades de acceso para organizaciones con diferentes capacidades.
8. **El establecimiento de mecanismos de supervisión y monitoreo de los proyectos financiados con los recursos del FIDEM II:** Se recomienda desarrollar e implementar mecanismos de supervisión y monitoreo de los proyectos.
9. **Revalorar y establecer los mecanismos para la participación de los evaluadores externos en el proceso de selección:** Se recomienda establecer los mecanismos de convocatoria, participación e involucramiento de estas figuras en el proceso de selección de los proyectos a financiarse con los recursos del FIDEM II.







**2. Identificación del (los) programa(s)**

Michelle Janeth Guerrero Jaimes  
 Subsecretaría de Fomento Económico  
 Teléfono: 663-314-7571  
 Correo electrónico: [mjguerrero@baja.gob.mx](mailto:mjguerrero@baja.gob.mx)

**6. Datos de contratación de la Evaluación.**
**6.1 Tipo de contratación:**

Adjudicación directa	<input checked="" type="checkbox"/>	Invitación a tres	<input type="checkbox"/>
Licitación pública	<input type="checkbox"/>	Licitación pública nacional	<input type="checkbox"/>
Licitación pública internacional	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

Señalar:

**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Subdirección Administrativa de la Secretaría de Hacienda

**6.3 Costo total de la evaluación:**

Esta evaluación forma parte de un paquete de 2 evaluaciones por un monto de \$1,700,000.00 pesos

**6.4 Fuente de financiamiento:**

Recurso Fiscal	<input checked="" type="checkbox"/>	Recurso Propio	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	Especificar	<input type="checkbox"/>

**7. Difusión de la Evaluación**
**7.1 Difusión en Internet de la evaluación:**

<http://www.monitorbc.gob.mx/>

**7.2 Difusión en Internet del formato CONAC:**

<http://www.monitorbc.gob.mx/>

