



## Evaluación de Procesos del Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017.



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**



**SEDECO**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

## Índice

---

<b>Introducción y metodología de la evaluación</b>	<b>2</b>
--	----------

1

---

<b>Datos generales del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>	<b>6</b>
--	----------

---

<b>Descripción y análisis del proceso</b>	<b>26</b>
---	-----------

---

<b>Valoración del desarrollo los procesos</b>	<b>30</b>
---	-----------

<b>Planeación estratégica-operativa</b>	<b>32</b>
---	-----------

<b>Difusión del programa</b>	<b>37</b>
------------------------------	-----------

<b>Solicitud de apoyos</b>	<b>41</b>
----------------------------	-----------

<b>Selección de beneficiarios</b>	<b>45</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Producción de bienes o servicios</b>	<b>49</b>
---	-----------

<b>Entrega de apoyos</b>	<b>53</b>
--------------------------	-----------

<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	<b>57</b>
--	-----------

<b>Monitoreo y evaluación del programa</b>	<b>61</b>
--	-----------

<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>	<b>65</b>
--	-----------

---

<b>Hallazgos y resultados</b>	<b>69</b>
-------------------------------	-----------

---

<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>73</b>
---------------------------------------	-----------

---

<b>Formato para difusión de los resultados CONAC</b>	<b>76</b>
--	-----------

---





## Introducción

El presente documento contiene la **Evaluación de Procesos del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo del Estado de Baja California en el ejercicio 2017**, y tiene como objetivo general:

**Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; 2017, a través de la metodología de evaluación de procesos, valorando el grado de consolidación de los procesos sustantivos de los programas, identificando las recomendaciones que permitan instrumentar mejoras en los mismos.**

2

La evaluación de procesos permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa Presupuestario Estatal evaluado, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de las metas a nivel Propósito de los programas evaluados.

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento, la organización de los programas y tiene los siguientes:

### objetivos específicos:

- 1 Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos.
- 2 Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo, metas y acciones del Programa.
- 3 Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión adecuada del Programa para para propiciar una entrega de los bienes o servicios del programa más eficiente y

eficaz, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.

- 4 Elaborar recomendaciones que la unidad ejecutora pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo para mejorar el desempeño y los resultados que reporta el programa presupuestario.

Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación.

3

### Metodología de la evaluación.

La Evaluación de Procesos del **Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo** implicó la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos en la práctica. En lo que respecta al análisis de gabinete se realizó con base en información proporcionada por las instancias responsables de operar el Programa Presupuestario Estatal, así como información adicional que la instancia evaluadora consideró necesaria para complementar dicho análisis.



Es importante considerar que el análisis de gabinete facilitó la información para mapear los procesos que integran la operación del **Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo** y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador consideró los documentos que se enlistan a continuación, en caso de contar con ellos:

- La normatividad aplicable, leyes, reglamentos, reglas de operación del programa, lineamientos de operación, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal 2017.
- Documentos asociados al diseño, donde se menciona el fin, propósito, metas, acciones, población potencial, objetivo y atendida, problemática que atiende.
- Propósito, metas, acciones y demás información programática contenida en el Programa Operativo Anual.
- Indicadores de desempeño registrados en el Sistema Estatal de Indicadores.
- Sistemas de información utilizados.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Estrategia de integración de beneficiarios y padrón de beneficiarios del Programa.

4

La presente evaluación se realizó exclusivamente a los procesos de gestión operativa, y que están relacionados con la producción y entrega de los bienes y servicios del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo. Se excluyen los demás y programas presupuestarios y los demás procesos de la unidad ejecutora del gasto.

**Los procesos a evaluar del programa presupuestario se mencionan a continuación:**

Procesos	Explicación
<b>Planeación estratégica-operativa:</b>	Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

<b>Difusión del programa:</b>	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.
<b>Solicitud de apoyos:</b>	Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
<b>Selección de beneficiarios:</b>	Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.
<b>Producción de bienes o servicios:</b>	Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
<b>Entrega de apoyos:</b>	Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b>	Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.
<b>Evaluación y monitoreo:</b>	Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b>	Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.

**Fuente:** Elaboración Propia con base a los Términos de Referencia Evaluación de Procesos, CONEVAL 2017.

Estos procesos evaluados, se rigieron en los criterios de calificación establecidos en los términos de referencia:

Tabla 1. Criterios de **calificación**.

Respuesta	Calificación	Interpretación
<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cumple completamente con el criterio evaluado.
<b>Parcialmente</b>	<b>0.5</b>	Cumple medianamente con el criterio, hacen falta elementos para que se cumpla adecuadamente.
<b>No</b>	<b>0</b>	No se cumple con el criterio evaluado.
<b>No aplica (N/A)</b>	<b>No se contabiliza</b>	El criterio para evaluar no aplica, por lo tanto, no se tomará en cuenta para calcular el nivel de cumplimiento.

**Fuente:** Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2017.

Cabe mencionar que, para desarrollar el análisis, la presente evaluación se apegó a lo establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de los Programas Presupuestarios Estatales, documento emitido por la Secretaría de Planeación y Finanzas; **cabe destacar que fue retomado de lo establecido por el CONEVAL, pero ajustado al ámbito estatal del documento denominado Términos de Referencia Evaluación de Procesos 2017, que se encuentran vigentes.**





## Datos Generales

**Programa Estatal Fortalecimiento del  
Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017**



**SEDECO**  
BAJACALIFORNIA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF**  
BAJACALIFORNIA  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

**1. El nombre completo del programa presupuestario estatal.**

## Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo

**2. La Dependencia, Entidad y Unidad Responsable del programa**

7

### Dependencia:

Secretaría de Desarrollo Económico

### Unidad Responsable del Programa: Presidencia de Fondos B.C.

**3. El presupuesto autorizado, modificado y ejercido en el ejercicio fiscal que se está evaluando, nivel de cumplimiento.**

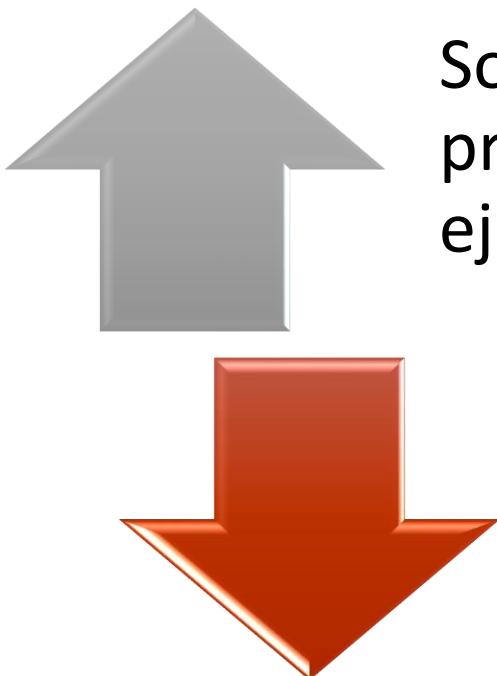
El propósito del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, es fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a través del financiamiento que permite mejorar su capital de trabajo, activos fijos e infraestructura, esto con el fin de crear una economía competitiva y productora de empleos, para esto el Estado de Baja California a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (SEDECO) y FONDOS BC. Para ello en el ejercicio 2017, Fondos BC tuvo un presupuesto asignado de **\$83 059 107.00** distribuido de la siguiente forma:

Descripción capítulo	Autorizado inicial	Modificado	Devengado al trimestre
<b>Materiales y suministros</b>	\$ 195,924.86	\$ 195,924.86	\$ 167,429.17
<b>Servicios generales</b>	\$ 4,964,075.00	\$ 6,059,075.00	\$ 4,848,934.64
<b>Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas</b>	\$ 24,000,000.00	\$ 98,999,982.00	\$ 53,676,920.10
<b>Bienes muebles, inmuebles e intangibles</b>	\$ 40,000.00	\$ 45,000.00	\$ 29,896.84
<b>Inversiones financieras y otras provisiones</b>	\$ 53,859,106.60	\$ 53,859,106.60	\$ 53,782,390.97
<b>Totales</b>	<b>\$ 83'059,126.5</b>	<b>\$ 159'159,088</b>	<b>\$ 112'505,571.0</b>

Fuente: POA SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS, IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2017.



En el ejercicio 2017 del presupuesto modificado por un monto de \$ 159'159,088 millones de pesos, se dejaron de ejercer \$46'653,516 millones de pesos lo que representa un 30% de presupuesto que no fue destinado al cumplimiento del propósito del programa, que es el financiamiento de la MYPYMES para el desarrollo de capital de trabajo, activos fijos e infraestructura.



**Solo el 70% del  
presupuesto se  
ejerció en el 2017.**

**\$46'653, 516  
millones de pesos  
se ejercieron.**



En la siguiente tabla se muestra las fuentes de financiamiento con que cuenta Fondos BC, para el ejercicio 2017 lo conformaron tres fuentes de financiamiento, Gasto Corriente que representó un 36.5% del financiamiento, INADEM el 47% y por ingresos propios el 16.3%, con lo cual **podemos observar que el 30% del recurso no ejercido figura casi en su totalidad al financiamiento de gasto corriente**, ejerciéndose de este solo el 6.5%.

9

Fuentes de Financiamiento		
Fuente de financiamiento	Monto de financiamiento	Porcentaje respecto al monto total de financiamiento
Gasto corriente	\$58'159,106.60	36.5%
INADEM	\$74'999,982.00	47.1%
Ingresos propios	\$25,999,999.86	16.3%
<b>TOTAL</b>	<b>\$159'159, 088</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** avance presupuestal; ejercicio 2017.

En el presupuesto ejercido por metas, una meta se encuentra sin ejercer el presupuesto y tres metas presentan menos del 75% de recurso ejercido.

Presupuesto por metas			
Meta	Presupuesto modificado	Presupuesto ejercido	Porcentaje ejercido
Apoyar a empresas susceptibles para regularizar su situación fiscal.	\$12'000,000	\$ 7'936,475.69	66%
Apoyar a las Mipymes y otras empresas a través de las diferentes modalidades de financiamiento estatal.	\$20'159,106.6	\$24'145,915.28	119.7%
Apoyar el desarrollo de proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas del sector de tecnologías de la información relacionada mediante el fondo prosoft.	\$5'000,000	0	0%

Apoyar proyectos de mejora regulatoria para el fortalecimiento de los trámites y/o servicios que prestan los catastros municipales a las Mipymes en el estado	\$ 5'000,000	\$ 3'750,000.00	75%
Fomentar la competitividad de empresas proveedoras a través de un programa de equipamiento para tener una mayor participación de la industria nacional en los sectores	\$ 84'999,982.00	\$46'326,970.00	54%
Promover la creación de empleos temporales que permiten ser una opción de ingreso para mujeres y hombres de 16 años o más que se encuentren en situaciones de desempleo.	\$4'000,000.00	\$3'599,950.00	90%
Realizar el análisis y aprobación de los créditos y apoyos para las Mipymes.	\$ 4'698,199.8	\$ 3'915,068.00	83%
Recuperar la cartera de financiamiento colocada en Mipymes.	\$23'301,800.00	\$22'831,192.00	98%
<b>Total</b>	<b>\$159'159,088.00</b>	<b>\$112' 505,572.00</b>	<b>70%</b>

**Fuente:** avance presupuestal; ejercicio 2017.

10

#### 4. Nivel de Cumplimiento en el Ejercicio Evaluado.

El Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo tiene como **FIN contribuir al desarrollo económico del Estado mediante políticas que incrementen su competitividad.**

El **Propósito** del programa establecido en el Programa Operativo Anual de FONDOS BC es: **MIPYMES desarrolladas a través del financiamiento que permite mejorar su capital de trabajo, activos fijos e infraestructura.** Este propósito se busca alcanzar a través de la ejecución de los siguientes Proyectos:

- ➡ Programa de empleo temporal
- ➡ Programa de regularización de situación fiscal de empresas en el Estado
- ➡ Apoyar y financiar empresas

Cada uno de estos proyectos cuenta con metas registradas en el POA en su cuarto trimestre, logrando al cierre el ejercicio 2017 el 78.37 % el cumplimiento de metas del programa como a continuación se muestra:

Proyecto	Meta	Unidad de medida	Programado	Realizado	% Cumplimiento
<b>Programa de empleo temporal</b>	Promover la creación de empleos temporales que permiten ser una opción de ingreso para mujeres y hombres de 16 años o más que se encuentren en situaciones de desempleo.	Empleo temporal	250	220	88%
<b>Programa de regularización de situación fiscal de empresas en el estado</b>	Apoyar a empresas susceptibles para regularizar su situación fiscal.	Empresa	10	15	150%
<b>Apoyar y financiar empresas</b>	Recuperar la cartera de financiamiento colocada en MIPYMES.	Millón de pesos	43.75	49.97	114.21%
	Realizar el análisis y aprobación de los créditos y apoyos para las MIPYMES.	Informe de resultados	11	13	118%
	Fomentar la competitividad de empresas proveedoras a través de un programa de equipamiento para tener una mayor participación de la industria nacional en los sectores estratégicos	Empresa	20	0	0%
	Apoyar el desarrollo de proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas del	Proyecto apoyado	10	1	10%

	sector de tecnologías de la información relacionada mediante el fondo PROSOFT					
	Apoyar a las MIPYMES y otras empresas a través de las diferentes modalidades de financiamiento estatal.	Crédito otorgado	350	285	81.42%	
	Apoyar proyectos de mejora regulatoria para el fortalecimiento de los trámites y/o servicios que prestan los catastros municipales a las MIPYMES en el estado	Apoyo	3	2	66.66%	

**Fuente:** Programa Operativo Anual (POA) 2017 Secretaría de Planeación y Finanzas, Gobierno del Baja California.

La meta “Fomentar la competitividad de empresas proveedoras a través de un programa de equipamiento para tener una mayor participación de la industria nacional en los sectores estratégicos”, **no fue alcanzada debido a que el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) depositó el recurso hasta el mes de enero 2018, por lo que esta meta está en proceso de ejecución en el 2018.**

La meta “Apoyar el desarrollo de proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas del sector de tecnologías de la información relacionada mediante el Fondo PROSOFT”, **no fue alcanzada debido a las nuevas reglas de operación de PROSOFT federal este año solo se apoyará con recurso estatal.**

## 5. Descripción de la problemática que atiende en relación a los objetivos que tiene definidos, incluyendo datos estadísticos.

El programa Fortalecimiento de Desarrollo Competitivo atiende a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a través del financiamiento que permite mejorar su capital de trabajo, activos fijos e infraestructura.

En Baja California las MIPYMES contribuyen al desarrollo económico del Estado, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) ha clasificado a las MIPYMES en México dependiendo el número de empleados de la siguiente manera:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de números de trabajadores.	Rango de monto de ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$100	93
	Industrias y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100	93
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$ 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$ 250	250

**Tope máximo combinado=(trabajadores) x10% (Ventas Anuales) x 90%**

13

El **Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)** en su artículo sobre el índice de Competitividad Estatal, de acuerdo a su último dato disponible (2016):

- Las entidades más competitivas son: Ciudad de México, Aguascalientes, Nuevo León, Colima y Querétaro.
- Los estados que más avanzaron en el índice general fueron Nayarit, Sonora y Puebla.
- Los estados que más retrocedieron en el índice general fueron Baja California, Veracruz y Baja California Sur.
- Cinco estados concentran 56% de las exportaciones (Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas), mientras que 13 estados no suman ni 3% del total nacional.

El Índice de Competitividad Estatal 2016<sup>1</sup> (ICE) está compuesto por 100 indicadores, categorizados en 10 subíndices. El análisis muestra los avances y retrocesos en cada uno de los subíndices en las 32 entidades. De 2012 a 2014, de los indicadores evaluados, 53 mejoraron, 30 retrocedieron y 17 se mantuvieron igual.

<sup>1</sup> Último dato disponible sobre el Índice de Competitividad Estatal.

## UN PUENTE ENTRE DOS MÉXICOS | ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD ESTATAL 2016

## RESULTADOS GENERALES

1  
CIUDAD DE MÉXICO2  
AGUASCALIENTES3  
NUEVO LEÓN4  
COLIMA5  
QUERÉTARO

2014	ESTADO	2012	2014	ESTADO	2012	2014	ESTADO	2012
1	Ciudad de México	1	12	Baja California Sur	6	23	Morelos	25
2	Aguascalientes	2	13	Quintana Roo	12	24	Tlaxcala	27
3	Nuevo León	5	14	Puebla	18	25	Baja California	17
4	Colima	3	15	Tamaulipas	13	26	Zacatecas	24
5	Querétaro	4	16	Chihuahua	20	27	Tabasco	29
6	Sonora	10	17	Nayarit	23	28	Veracruz	21
7	Coahuila	9	18	Guanajuato	15	29	Michoacán	30
8	Jalisco	7	19	San Luis Potosí	19	30	Chiapas	28
9	Sinaloa	11	20	Hidalgo	22	31	Oaxaca	31
10	Yucatán	8	21	México	16	32	Guerrero	32
11	Campeche	14	22	Durango	26			

 .org.mx/indices

#ICE2016 · #DosMéxicos

@IMCOMx

/IMCOMx

/IMCOMexico

**Fuente:** IMCO; <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016>

14

## Avances destacados (2012-2014)

## Retrocesos destacados (2012-2014)

Avanzó seis lugares (del 23 al 17) porque subió ocho posiciones en Derecho, seis en Economía y tres en Factores. Destacan la reducción de los secuestros de 1.9 a 0.3 por cada 100 mil habitantes y el aumento en la tasa de crecimiento de su PIB de 2.6 a 3.1%.

Subió cuatro lugares (del 10 al 6) debido a que avanzó 11 posiciones en Gobiernos, cuatro en Político e Innovación y tres en Sociedad.

Avanzó cuatro lugares (del 18 al 14). Aumentó 11 posiciones en Gobiernos, nueve en Precursores y seis en Derecho.

**Baja California.** Retrocedieron ocho posiciones (de la 17 a la 25) debido a que bajó 15 posiciones en Gobiernos y cinco en Sociedad. Destacan el retroceso de 56 a 48 en la calificación del Índice de Información Presupuestal Estatal 2014 y el aumento en la proporción de hogares que se surtieron de agua por pipa (de 1.1 a 5.6%).

Bajó siete lugares (del 21 al 28) porque cayeron seis posiciones en Gobiernos, seis en Economía y cinco en Derecho. Resalta el aumento en el costo promedio de deuda de 5.3 a 5.8%.

**Fuente:** IMCO; <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-estatal-2016>

Es alarmante el retroceso sufrido en el Estado de Baja California, considerando que en el 2012 se encontraba en la posición 17, es por este motivo resulta imperioso


**SEDECO**  
BAJACALIFORNIA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

**SPF**  
BAJACALIFORNIA  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

fortalecer el desarrollo competitivo de las empresas y sociedad, para detonar un desarrollo económico-social, para esto debemos de considerar los seis factores que marca IMCO de los Estados más desarrollados.

- **Los seis factores de los estados más desarrollados:**

- 1.- Comercio internacional.
- 2.- Industrias competitivas.
- 3.- Energía.
- 4.- Formalidad laboral.
- 5.- Más empresas.
- 6.- Educación Pertinente.

15

## 6. La población objetivo y atendida en el ejercicio fiscal 2017.

La población objetivo del programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo son todas las empresas tanto registradas, como las que no cuentan con un registro que operan en Baja California.

<b>Tabla 1. Número de Empresas en Baja California</b>		
<b>Municipios</b>	<b>Empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
Ensenada	458	3.37%
Mexicali	2 847	21%
Tecate	389	2.86%
Tijuana	9 842	72.44%
Playas de Rosarito	50	.36%
<b>Total:</b>	<b>13 586</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** SIEM La base de datos es actualizada constantemente por los operadores, tanto el número de empresas como la información de las mismas puede variar de acuerdo a la fecha de consulta. Fecha de última actualización: 29 de junio de 2018.



## 7. Los indicadores con que cuenta el programa, nivel de desempeño de los resultados en el ejercicio evaluado.

Tabla 2. Indicadores "Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo "			
Indicador	¿Qué mide?	Meta	Desempeño
Porcentaje de variación de empresas financiadas por fondos BC	El crecimiento porcentual anualizado de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas del estado apoyadas en el periodo actual ante el periodo anterior.	8	-37.6
Tiempo de respuesta del programa de empleo temporal	El promedio de días naturales transcurridos para dar respuesta a la solicitud de apoyo del programa empleo temporal.	10	0.04
Tasa de rechazo en solicitudes de crédito	El porcentaje de proyectos rechazados para mostrar la fiabilidad del proceso de dictaminación por parte de las unidades administrativas que participan en el proceso.	10	13.5
Recuperación de los recursos financiados por el fondo	La eficiencia con la cual se realiza la cobranza en el fondo bc	75	66.78

16


**SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS**  
**SISTEMA ESTATAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**MONITOREO DE INDICADORES 2017 DE**  
**FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE B.C.**  
**CUARTO TRIMESTRE**

¿COMO ESTAMOS?

**PROGRAMA:**  
**FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMPETITIVO**

	RESULTADOS 2017	¿QUÉ MIDE?
PORCENTAJE DE VARIACION DE EMPRESAS FINANCIADAS POR FONDOS BC	DIC -37.61	EL CRECIMIENTO PORCENTUAL ANUALIZADO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL ESTADO APOYADAS EN EL PERIODO ACTUAL ANTE EL PERIODO ANTERIOR.
META ANUAL: 8	ES MEJOR QUE INCREMENTE EL RESULTADO	
UNIDAD DE MEDIDA: PORCENTAJE		
FRECUENCIA: ANUAL		

**RESULTADOS 2017**



**OBSERVACIONES:**  
 EL RESULTADO SE DEBE A QUE NOS VIMOS AFECTADOS EN LOS PRIMEROS MESES CON LA TOMA DE LAS OFICINAS CENTRALES, POR LO QUE SE RETRASO LA PRESENTACION DE LA CONVOCATORIA Y A SU VEZ LA RECEPCION DE SOLICITUDES SE VIO AFECTADA.





**SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS**  
**SISTEMA ESTATAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**MONITOREO DE INDICADORES 2017 DE**  
**FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE B.C.**  
**CUARTO TRIMESTRE**

17

¿COMO ESTAMOS?

**PROGRAMA:**  
**FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMPETITIVO**

TIEMPO DE RESPUESTA DEL PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL	RESULTADOS 2017	¿QUÉ MIDE?
	DIC 04	EL PROMEDIO DE DÍAS NATURALES TRANSCURRIDOS PARA DAR RESPUESTA A LA SOLICITUD DE APOYO DEL PROGRAMA EMPLEO TEMPORAL.

**META ANUAL: 10**  
 UNIDAD DE MEDIDA: DÍAS NATURALES  
 FRECUENCIA: ANUAL

ES MEJOR QUE DISMINUYA EL RESULTADO

**RESULTADOS 2017**

0.025  
0.000

0.04

DIC

**SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS**  
**SISTEMA ESTATAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**MONITOREO DE INDICADORES 2017 DE**  
**FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE B.C.**  
**CUARTO TRIMESTRE**

¿COMO ESTAMOS?

**PROGRAMA:**  
**FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMPETITIVO**

RECUPERACION DE LOS RECURSOS FINANCIADOS POR EL FONDO	RESULTADOS 2017	¿QUÉ MIDE?
	DIC 66.78	LA EFICIENCIA CON LA CUAL SE REALIZA LA COBRANZA EN EL FONDOBC

**META ANUAL: 75**  
 UNIDAD DE MEDIDA: PORCENTAJE  
 FRECUENCIA: ANUAL

ES MEJOR QUE INCREMENTE EL RESULTADO

**RESULTADOS 2017**

50  
25  
0

66.78

DIC

**OBSERVACIONES:**  
 EL RESULTADO SE DEBE A QUE ESTE AÑO SE TUVIERON DIFERENTES CONVOCATORIAS Y MUCHAS DE ELLAS TENIAN PERÍODO DE GRACIA; POR ELLO, NO SE VERÁ REFLEJADA LA RECUPERACIÓN HASTA MEDIADOS DEL AÑO 2018.



**BAJACALIFORNIA**  
GOBIERNO DEL ESTADO

**SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS**  
**SISTEMA ESTATAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**MONITOREO DE INDICADORES 2017 DE**  
**FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE B.C.**  
**CUARTO TRIMESTRE**

**Sistema Estatal  
de Indicadores**

¿COMO ESTAMOS?

**PROGRAMA:**  
**FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO COMPETITIVO**

TASA DE RECHAZO EN SOLICITUDES DE CREDITO	RESULTADOS 2017	¿QUÉ MIDE?
	DIC	EL PORCENTAJE DE PROYECTOS RECHAZADOS PARA MOSTRAR LA FIABILIDAD DEL PROCESO DE DICTAMINACION POR PARTE DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO.
	13.5	
<b>META ANUAL: 10</b> UNIDAD DE MEDIDA: PORCENTAJE FRECUENCIA: ANUAL	ES MEJOR QUE DISMINUYA EL RESULTADO	

**RESULTADOS 2017**

13.5

DIC

18

Los resultados de los indicadores los indicadores **"Recuperación de los recursos financiados por el fondo"** y **"Porcentaje de variación de empresas financiadas por Fondos BC"** se debe a que en 2017 se tuvieron diferentes convocatorias y muchas de ellas tenían periodo de gracia; por ello, no se verá reflejada la recuperación hasta mediados del año 2018.

En el 2017 se vieron afectadas las instalaciones centrales donde se encuentra ubicado uno de los más importantes Centros de Atención Empresarial, aunque fue un problema externo al programa, este si se vio afectado puesto que no obtuvieron la respuesta esperada de las convocatorias lanzadas y provocó retrasos en la recepción de las solicitudes de apoyo.



## 8. Relación con otros programas estatales y federales.

- **Programa de impulso a proyectos de ciencia, tecnología e innovación para las áreas prioritarias de Baja California;** convocan a los emprendedores de Micro, Pequeñas y Medianas empresas radicadas en el Estado de Baja California, a presentar propuestas de desarrollo tecnológico que formen parte de su cadena de valor y contengan innovación de procesos, productos o servicios, que promuevan la competitividad, el empleo de mente de obra y la exportación a nuevos mercados que respondan a áreas prioritarias del Estado.



19

**Objetivo:** Apoyar el financiamiento de proyectos de desarrollo empresarial que sean innovadores, que contribuyan a elevar la fortaleza de vocaciones productivas del Estado, la generación de tecnologías, que promuevan mayor inversión, que apoyen su cadena de valor y la atracción de talento, a través de la Banca Comercial y mediante un esquema de garantías respaldado por Nacional Financiera, S.N.C., que les permita tener una competencia global exitosa para la consolidación de un Sistema Regional de Innovación Bajacaliforniano que mejore el nivel de vida de su población.

- **Programa de apoyo para micros, pequeñas y medianas empresas convocatoria fondo emprende tradicional.** El Gobierno del Estado de Baja California por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico y a través del Fideicomiso para el Desarrollo Económico de Baja California: CONVOCAN A: Micro y Pequeñas Empresas que tengan como operación una empresa con escasez de recursos y que por medio de un proyecto con viabilidad técnica, financiera y comercial.



**Objetivo:** apoyar a las micros y pequeñas empresas (mypes) del sector industrial, agroindustrial, comercial, que necesiten financiamiento para sostener su crecimiento o requieran reinvertir para elevar su productividad y competitividad.



- **En PRONAFIM** En el **Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM)** de la Secretaría de Economía, tenemos como **misión** impulsar, con enfoque de género, la creación de micro negocios y el aumento de su productividad mediante servicios de micro finanzas con mejores condiciones.



20

Los programas estatales y federales antes mencionados tienen en común con el Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, que sus objetivos como programa son el fortalecimiento de las empresas, otorgándoles apoyos económicos, capacitaciones y mejorando sus condiciones logrando un impulso en su desarrollo.

## 9. La Alineación del programa con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y Programa Sectorial.

El Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo se encuentra vinculado con los Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, respecto al **Eje 3 Desarrollo Económico y Sustentable**, así mismo, se vincula con el **Programa Sectorial Desarrollo Económico** 2015-2019, y con la meta **MÉXICO PROSPERO** del Plan Nacional de Desarrollo.

**Esta alineación es adecuada ya que las líneas de acción, así como, las estrategias de cada uno de los planes tienen en su fin la contribución al crecimiento económico, el fortalecimiento en el sector empresarial, por lo tanto, brinda una solidez en las actividades para promover un desarrollo social económico de calidad en el Estado de Baja California:**



Alineación Programática				
P E D 2 0 1 4 - 2 0 1 9	EJE 3. Desarrollo Económico Sustentable		P R O G R A M A  S E C T O R I A L	Programa Estatal de Desarrollo Económico
	Temas:	Estrategias		Líneas de acción
	<p>3.1.1. Desarrollo regional sustentable: zonas metropolitanas y áreas costeras.</p> <p>3.1.4. Creación y crecimiento de empresas</p> <p>3.2.2. Más empleo y mejor remunerados</p> <p>3.2.3. Sector informal</p>	<p>3.1.1.1 Continuar con las acciones encaminadas a la simplificación administrativa, políticas fiscales, capacitación y apoyos financieros para las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>3.1.1.2 Diseñar estrategias que atiendan de forma oportuna y pertinente los diferentes sectores económicos.</p> <p>3.1.4.3 Incrementar el apoyo a proyectos tecnológicos que fortalezcan la productividad laboral y competitividad empresarial de la región.</p> <p>3.1.4.4. Fortalecer los apoyos a las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a efecto de propiciar su crecimiento hacia una etapa mayor.</p> <p>3.2.2.1 Crear las condiciones propicias que generen mayor número de empleos para que Baja California sea el estado de la frontera norte con menor tasa de desocupación.</p> <p>3.2.3.2 Fomentar la realización de programas y acciones para promover la formalidad del sector, a fin de estimular su incorporación al régimen fiscal y a la seguridad social.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar la eliminación de requisitos innecesarios del marco regulatorio y de los procesos administrativos, coadyuvando esfuerzos con los gobiernos municipales y sectores productivos.</li> <li>-Gestionar, ante los diferentes órganos de gobierno, medidas que faciliten la apertura y operación de empresas. Asimismo, encontrar mecanismos que eliminen o minimicen las regulaciones o medidas que dificulten la operación del sector productivo.</li> <li>-Apoyar a las empresas del estado con los diferentes fondos y mecanismos estatales y federales destinados a fomentar la innovación, desarrollo de tecnológico y, con ello, incrementar la competitividad de la región.</li> <li>-Impulsar la participación de organismos empresariales para la concertación de acciones que fomenten el desarrollo económico.</li> <li>-Financiar MIPYMES legalmente establecidas de los sectores agroindustrial, industrial, comercial y de servicios, que demuestren viabilidad técnica, comercial y financiera, accediendo a crédito, proyectos viables que integren cadenas de valor, generen empleo y contribuyan al desarrollo económico sectorial o regional.</li> <li>-Utilizar el programa de Empleo Temporal como un proceso transitorio de capacitación y adaptación entre el trabajador y un empleo formal permanente.</li> <li>Promover la contratación de personal fijo, propiciando un estado pro negocios para las grandes empresas, y acceso a financiamiento y capacitación para las MIPYMES.</li> <li>Promover la formalidad del sector, estimulando su incorporación al régimen fiscal y a la seguridad social.</li> </ul>

<b>P</b>	<b>META NACIONAL: MÉXICO PRÓSPERO</b>	<b>Objetivo: Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento. Garantizar reglas claras que incentiven el desarrollo de un mercado interno competitivo Promover el empleo de calidad. Desarrollar los sectores estratégicos del país.</b>
<b>2</b>	<b>Estrategia:</b>	<b>Líneas de acción:</b>
<b>0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la cobertura del sistema financiero hacia un mayor número de personas y empresas en México, en particular para los segmentos de la población actualmente excluidos.</li> <li>- Promover el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en el trabajo.</li> <li>- Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Robustecer la relación entre la Banca de Desarrollo y la banca social y otros prestadores de servicios financieros, para multiplicar el crédito a las empresas pequeñas y medianas.</li> <li>- Promover el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros.</li> <li>- Consolidar las políticas activas de capacitación para el trabajo y en el trabajo.</li> <li>- Impulsar, de manera focalizada, el autoempleo en la formalidad.</li> <li>- Impulsar la actividad emprendedora mediante la generación de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuados.</li> <li>- Facilitar el acceso a financiamiento y capital para emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>- Apoyar el escalamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.</li> <li>- Impulsar la creación de ocupaciones a través del desarrollo de proyectos de emprendedores.</li> <li>- Fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales.</li> <li>- Fortalecer el sistema de garantías para aumentar los préstamos y mejorar sus condiciones.</li> <li>- Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>- Fortalecer la convergencia de la Federación con los otros órdenes de gobierno, para impulsar una agenda común de mejora regulatoria que incluya políticas de revisión normativa, de simplificación y homologación nacional de trámites, así como medidas para facilitar la creación y escalamiento de empresas, fomentando el uso de herramientas electrónicas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia en base al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Plan Estatal de Desarrollo 2014-2019, y Programa Sectorial Estatal de Desarrollo Económico.

## 10. Descripción breve de las normas, lineamientos, manuales y sistemas con que cuenta el programa.

### **Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

La Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, Municipales y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, de los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, en congruencia con la planeación nacional.

23

### **Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de Baja California**

Tiene por objeto fomentar la competitividad y el desarrollo económico del Estado, a través de una Política de Desarrollo Empresarial sustentada en las Vocaciones Regionales, así como en el otorgamiento de Estímulos a la inversión privada.

La aplicación de la Ley corresponde al Ejecutivo del Estado, por conducto de las Secretarías de Desarrollo Económico y de Planeación y Finanzas, así como a los Ayuntamientos dentro del ámbito de sus respectivas competencias, en coordinación con el sector privado.

Las acciones que derivan de la Ley y que implementan las autoridades estatales en coordinación con el sector privado, deberán Promover:

- a) El desarrollo económico equilibrado, armónico y sustentable del Estado, a través de la atracción de Proyectos de Inversión y el fortalecimiento de las inversiones existentes;

- b) El impulso a la creación de Empresas regionales mediante la promoción de la cultura emprendedora;
- c) Un marco jurídico que aliente y consolide la inversión;
- d) La incorporación al mercado laboral de personas adultas mayores y personas productivas con capacidades diferentes, así como el reconocimiento de aquellas empresas que participen en los programas que para tal efecto se establezcan;
- e) La generación de nuevas fuentes de empleo formales y la conservación de los existentes;
- f) El desarrollo de infraestructura, servicios y demás condiciones necesarias que propicien la atracción de Proyectos de Inversión en la Entidad;
- g) La competitividad de las Empresas regionales en los mercados nacionales e internacionales;
- h) Las actividades productivas que generen mayor valor agregado en los productos y servicios de las Empresas;
- i) La reactivación económica de las zonas con menor nivel de desarrollo económico en el Estado, con base en los Estímulos a las personas físicas o morales que realicen inversión nueva en esas zonas;
- j) La cultura emprendedora y las oportunidades de desarrollo productivo con potencial en el Estado;
- k) La creación de esquemas de asociación e integración que fortalezcan la posición competitiva de la MIPYMES en el Estado, especialmente su encadenamiento eficiente y rentable con las grandes Empresas y con proveedores en el Estado;
- l) La articulación de los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las Empresas;
- m) La mejora regulatoria, para crear un entorno altamente favorable y competitivo para impulsar las actividades económicas;
- n) La participación de las Empresas en eventos nacionales e internacionales que permitan difundir las oportunidades de negocio e inversión que ofrece el Estado;
- o) ñ) El uso de tecnologías de información y de comunicación para incrementar las oportunidades de negocio de las Empresas;
- p) El acceso de las Empresas al financiamiento, multiplicando los canales y productos financieros existentes y fortaleciendo la capacidad de gestión del empresario ante el sistema financiero;

- q) La elaboración de programas de capacitación, investigación y desarrollo tecnológico que atiendan las necesidades específicas de las Empresas, con base en una mayor vinculación entre los sectores educativos y productivos en el Estado;
- r) La coordinación de acciones entre la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal, con el sector privado, para impulsar el desarrollo empresarial en sus diversas manifestaciones;
- s) La utilización de tecnología limpia que incluya equipos, dispositivos, mecanismos, técnicas o sistemas, que, aplicados a una fuente o proceso generador de contaminantes, reduzcan, minimicen o eliminen, su grado de peligrosidad y contaminación, con otras tecnologías usuales;
- t) La preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la prevención del deterioro ambiental, de manera que sea compatible la obtención de beneficios económicos y las actividades de la sociedad, con la preservación de los ecosistemas; y,
- u) El fortalecimiento a las microempresas de reciente creación, a través de la gestión de apoyos y estímulos que las consoliden.

25

La Ley define la **Política de Desarrollo Empresarial (PDE)** como *el instrumento que contiene el conjunto de guías para encauzar y dar seguimiento al rumbo empresarial, con el objeto de fomentar su competitividad y desarrollo económico a través del fortalecimiento y promoción de las Vocaciones Regionales, con base en la asignación de prioridades y la generación de criterios de selectividad, para detectar y aprovechar al máximo las inversiones productivas presentes y futuras en las regiones de la Entidad. Las guías que contenga la PDE, deberán ser congruentes con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo*.

Asimismo, mediante la PDE se buscará preferentemente:

- I. Elevar el nivel de calidad de vida en el Estado;
- II. Garantizar el comportamiento ético en las Empresas mediante la promoción de valores;
- III. Rediseñar la cadena de valor;
- IV. Desarrollar un encadenamiento productivo; y
- V. Incrementar el valor agregado de los productos.

El **Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo** en 2017 emitió dos convocatorias:

- ⇒ Micro y Pequeñas Empresas que tengan como operación una empresa con escasez de recursos y que por medio de un proyecto con viabilidad técnica, financiera y comercial.
- ⇒ Micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector Industrial, Agroindustrial, Comercial y de Servicios para presentar proyectos con viabilidad técnica, comercial y financiera, que impacten en la productividad y competitividad de las empresas y apoyen la conservación y generación de empleos, de acuerdo con las siguientes bases.

26

### Convocatorias 2017.

Características del Financiamiento	Características del Financiamiento
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas serán financiadas en los conceptos de equipamiento, infraestructura y capital de trabajo.</li> <li>2. El monto de financiamiento será el 100% del proyecto total, con un mínimo de \$20,000 pesos y el máximo de \$60,000 pesos.</li> <li>3. La antigüedad mínima de operación debe ser de 6 meses.</li> <li>4. Comisión por apertura: 1.5 % por única ocasión, más el 16 % de I.V.A.</li> <li>5. Tasa de interés del 8% anual sobre saldos insolutos. En caso de atraso, se aplicará una tasa moratoria del 16%.</li> <li>6. El plazo de financiamiento es de 12 y 18 meses de acuerdo al análisis del proyecto, 2 meses periodo de gracia.</li> <li>7. Obligado Solidario.</li> <li>8. Los recursos no podrán aplicarse al pago de pasivos y gastos corrientes de operación de la empresa.</li> <li>9. El monto solicitado podrá ajustarse de acuerdo a un análisis técnico y financiero tomando en cuenta sus ingresos.</li> <li>10. Se tendrá que comprobar la aplicación de los recursos proporcionando copias de los comprobantes fiscales en un plazo de 30 días naturales posteriores a la entrega del recurso y/o a través de las visitas oculares que se efectuarán por parte del FIDEICOMISO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas serán financiadas en los conceptos de equipamiento, infraestructura y capital de trabajo.</li> <li>2. El monto de financiamiento será el 80% del proyecto total, con un mínimo de \$61,000 pesos y el máximo de \$400,000 pesos.</li> <li>3. Para capital de trabajo 50% del monto solicitado.</li> <li>4. La antigüedad mínima de operación debe ser de 12 meses.</li> <li>5. Comisión por apertura: 1.5 % por única ocasión, más el 16 % de I.V.A.</li> <li>6. Tasa de interés del 8% anual sobre saldos insolutos. En caso de atraso, se aplicará una tasa moratoria del 24%.</li> <li>7. El plazo de financiamiento es de 12, 18, 24 y 36 meses de acuerdo al análisis del proyecto, incluyendo un periodo de gracia en capital de 3 meses.</li> <li>8. Obligado Solidario.</li> <li>9. Los recursos no podrán aplicarse al pago de pasivos y gastos corrientes de operación de la empresa.</li> <li>10. El monto solicitado podrá ajustarse de acuerdo a un análisis técnico y financiero tomando en cuenta sus ingresos.</li> <li>11. Se tendrá que comprobar la aplicación de los recursos proporcionando copias de los comprobantes fiscales en un plazo de 30 días naturales posteriores a la entrega del recurso, y/o a través de las visitas oculares que se efectuarán por parte del FIDEICOMISO.</li> </ol>

Fuente: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cde/index.html>

**En estas convocatorias aparte de definir las características del Financiamiento, contiene:**

1. Requisitos que debe cumplir el solicitante.
2. Documentación legal: para persona física con actividad empresarial y persona moral
3. Presentación de Solicituds e información en donde el usuario puede ser orientado para solicitar el préstamo y la recepción de la documentación requerida.

27

El **Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo** cuenta para su operación interna con los siguientes lineamientos:

- **Contrato de crédito**

Son los contratos que celebran el Fideicomiso con el beneficiario del crédito, contiene la cláusulas y términos, derechos y obligaciones por ambas partes.

- **Lineamientos de Cobranza del Crédito.**

Son lineamientos para el seguimiento a los acreditados los cuales tienen por objetivo dar un seguimiento a los acreditados del Programa de Financiamiento que opera Fondos BC que permita tener una recuperación eficiente que garantice la sana operación del Fideicomiso y establecer y regular criterios para la estructura del crédito en Fondos BC, así como también la administración de la cartera de créditos.

- **Cédula de evaluación**

Formato el cual contiene las variables y conceptos a evaluar por Coordinación de créditos, y posteriormente se va la aprobación o rechazo por parte del Comité Técnico.





28

## Descripción y Análisis de los Procesos

### Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017

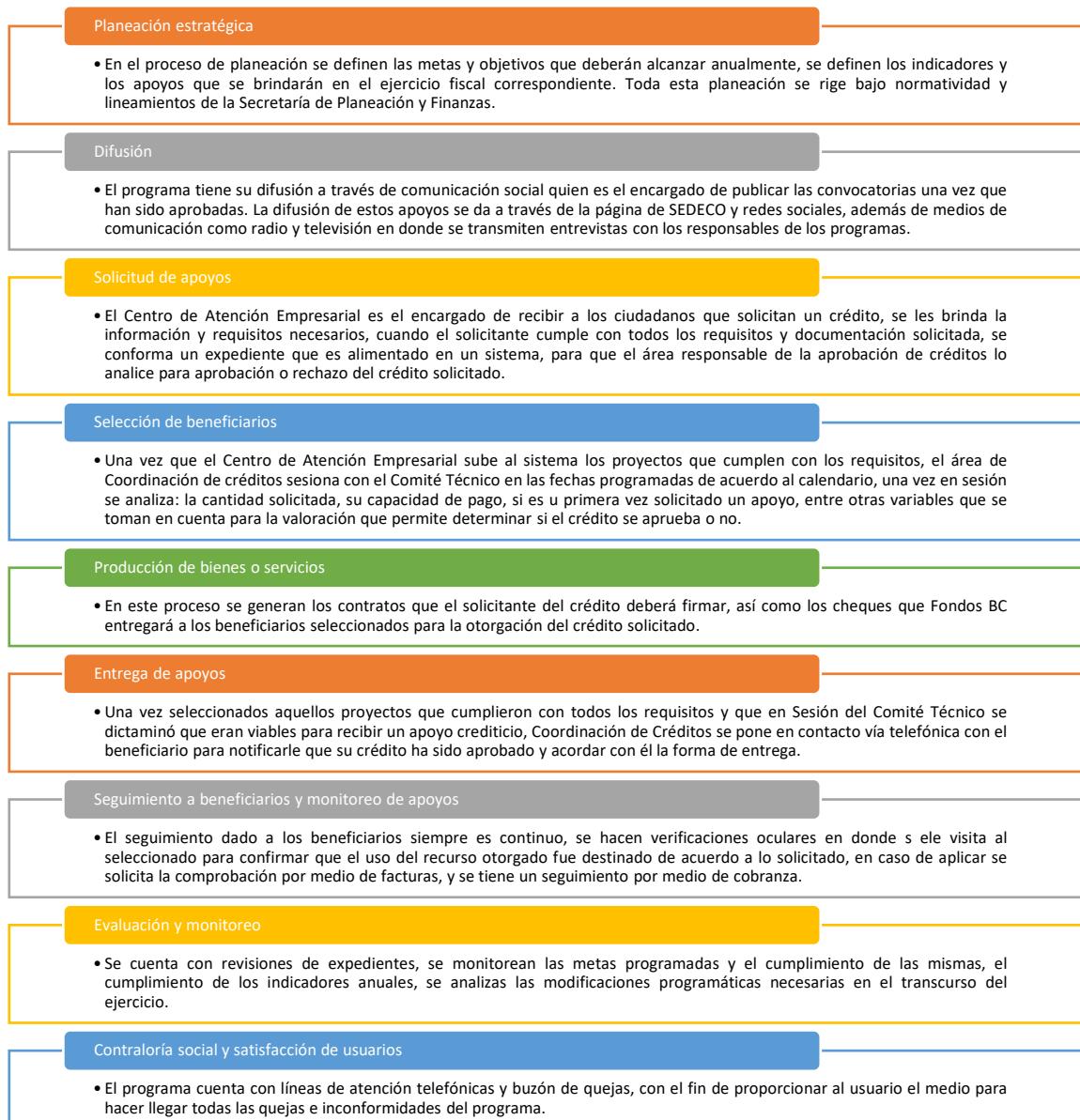


**SEDECO**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

Se seleccionaron 9 procesos a evaluar del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de las metas, así como identificar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación del programa:



**CRÉDITO EMPRENDE EMPRESARIAL**  
con **8%** interés anual

Equipamiento  
Infraestructura  
Capital de trabajo (50%)

Antigüedad Mínima  
**12 meses**



30

## Valoración del desarrollo de cada Proceso

**Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017**

**Valoración del desarrollo de cada proceso del programa.**

La evaluación se realizó a través de un análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativos de todos los procesos en práctica por parte del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, además de entrevistas y reuniones con los responsables de la implementación de los procesos del programa.

Los procesos fueron evaluados a través de una batería de preguntas y evaluados de acuerdo a los siguientes criterios de calificación:

31

Respuesta	Calificación	Interpretación
<b>Si</b>	1	Se cumple completamente con el criterio evaluado.
<b>Parcialmente</b>	0.5	Cumple medianamente con el criterio, hacen falta elementos para que se cumpla adecuadamente.
<b>No</b>	0	No se cumple con el criterio evaluado.
<b>No aplica (N/A)</b>	No se contabiliza	El criterio para evaluar no aplica, por lo tanto, no se tomará en cuenta para calcular el nivel de cumplimiento.

**Fuente:** Términos de Referencia de Evaluación de Procesos 2018, Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado.

# PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA- OPERATIVA



Programa Presupuestario:		Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo		
Nombre del proceso:		Planeación estratégica-operativa:		
<b>Descripción breve:</b>		Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		
<b>Área responsable:</b>		<b>Dirección de Financiamiento</b>		
<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b>		<b>No aplica</b>		
<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b>		<b>Secretaría de Planeación y Finanzas</b>		
No.	Criterio por evaluar	Respuesta	Calificación	Resultados del análisis
1	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	<b>Parcialmente</b>	<b>.5</b>	Internamente no cuentan con una normatividad para llevar a cabo este proceso, se rigen por la normatividad de Planeación y Finanzas, es su eje rector.
2	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Los operadores conocen las normas y los lineamientos ya que es necesario para el desarrollo de sus actividades.
3	El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Cuenta con una misión, visión y objetivos definidos, los cuales se pueden consultar en la página de SEDECO. Esta misión se encuentra medianamente alineada al fin y propósito del Programa Operativo Anual del Programa Fortalecimiento del desarrollo Competitivo, es necesario rediseñar algunos componentes de MIR.
4	La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Planeación y Finanzas.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si cumplen de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Planeación y Finanzas, cuenta con tres indicadores claves que son: 1. Recursos recuperados financiados por el Fondo BC 2. Tasa de rechazo de solicitudes de apoyo 3. Porcentaje de variación de empresas financiadas por Fondos BC.
5	Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual	<b>Si</b>	<b>1</b>	Cuentan con una alineación de los objetivos, metas y acciones establecidas respecto a la MIR.

	están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.			
6	El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Las metas y acciones se encuentran alineadas para el logro del objetivo, de la problemática que atiende, que son empresas que no cuentan con el financiamiento necesario para crecer, aportando así para el crecimiento económico del Estado.
7	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Gracias a este proceso se cimientan las bases con las cuales se trabajará en el transcurso del ejercicio; es decir aquí se planean las metas, acciones que se deberán seguir para el cumplimiento del objetivo del programa.
8	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La planeación estratégica sirve para ir monitoreando las metas a cumplir y además se ajustan las metas en el transcurso del año.
9	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Las recomendaciones emitidas por la Secretaría de Planeación y Finanzas emite recomendaciones en el proceso de planeación todas son atendidas para poder lograr su validación.
10	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	<b>No</b>	<b>0</b>	No cuentan con información que provenga de los usuarios que permita mejorar el proceso de planeación.
11	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La planeación conlleva que se dé un monitoreo y evaluar los resultados; a través del cumplimiento de metas e indicadores del Programa Operativo Anual.
12	Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	<b>si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un indicador que mide el porcentaje de empresas apoyadas con el recurso de Fondos BC.
13	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con indicadores que se alinean al proceso y permite medir el desempeño de este programa, el indicador es el porcentaje de variación de empresas financiadas por fondos BC.
14	Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Tienen una alineación en los indicadores de resultados.
15	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La planeación estratégica-operativa recae en la dirección de financiamiento quien es la encargada de estructurar esta planeación bajo las normas y lineamientos establecidos por SPF, no presenta cuellos de botella y el proceso es fluido.
16	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	<b>si</b>	<b>1</b>	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún

				retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
17	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La planeación concluye en el tiempo establecido para continuar con los demás procesos.
18	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Este proceso lo realiza la dirección de financiamiento, cuenta con el personal suficiente y capacitado para hacer la planeación estratégica en tiempo y forma.
19	El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si ya que la planeación contribuye al cumplimiento del objetivo del programa
20	El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	El personal que opera el Proceso, es personal capacitado, que cuenta con una trayectoria ejerciendo en Fondos BC.
21	Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Son suficientes para la planeación estratégica del programa.
22	La infraestructura y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
23	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Todas las áreas convergen en un funcionamiento correcto y existe un flujo adecuado que permite el buen funcionamiento del proceso.
24	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Es un flujo adecuado ya que se cumple con una ruta de planeación que consiste cumplir los requerimientos del Estado en esta materia, los cuales valida y autoriza la SPF en cada ejercicio presupuestal en los tiempos establecidos hasta su aprobación por el congreso del Estado
25	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La planeación va acorde para lograr el cumplimiento de los objetivos del programa.
26	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Alimenta el Gobierno de B.C. en formatos CONAC Cuenta pública del Estado
27	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Todo formato que se utiliza brinda información necesaria y se tiene un control sobre estos.
28	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Esta planeación permite seguir con la ejecución de los procesos necesarios para el cumplimiento del objetivo del programa.

<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	<b>28</b>	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> La dirección de financiamiento se encarga de llevar toda la planeación estratégica-operativa, esta planeación cumple con los objetivos del programa y se encuentra normado.
<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	<b>26.5</b>	
<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	<b>94%</b>	



## Proceso Planeación estratégica-operativa:

**90%**

**De cumplimiento**



# PROCESO: DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

37



**SEDECO** \  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF** \  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

Programa Presupuestario:		Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo		
Nombre del proceso:		Difusión del programa		
<b>Descripción breve:</b>		Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		
<b>Área responsable:</b>		SEDECO, Centro de Atención Empresarial.		
<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b>		No aplica.		
<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b>		No aplica.		
No.	Criterio por evaluar	Respuesta	Calificación	Resultados del análisis
	Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.			
1	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	Si	1	Se rigen por las vertientes de comunicación social del Gobierno del Estado y por las normas de las convocatorias expedidas.
2	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	Si	1	La difusión del programa logra aportar de forma positiva al programa, ya que gracias a la difusión, el Programa cuenta con el número esperado de solicitudes para un apoyo crediticio.
3	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	1	La difusión es un proceso fluido, el cual no presenta retrasos ni cuellos de botella.
4	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos.
5	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	No aplica	0	La recepción de solicitudes de apoyos crediticios siempre es recibida, es por eso que se tiene una difusión continua del programa.
6	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Si	1	Se cuenta con el personal suficiente para realizar la difusión del programa
7	El personal que opera el proceso tiene las capacidades para hacerlo adecuadamente.	Si	1	Son los ejecutivos de cuenta de los Centros Empresariales los encargados de llevar y dar seguimiento a la difusión hecha al programa.
8	Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	El recurso es suficiente se da una difusión en medios de comunicación y además se brindan pláticas por parte del personal del SEDECO.

9	La infraestructura y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	Si	1	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y la infraestructura disponible permite el cumplimiento de la función.
10	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	Hay un flujo adecuado de información que permite el cumplimiento de una difusión acertada del programa.
11	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Si	1	Se tiene una coordinación con áreas externas como los medios de comunicación, es un flujo propicio para la difusión del programa.
12	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Si	1	Por medio de este proceso se da a conocer la convocatoria, la población a la que va dirigida y los requisitos que los solicitantes deben cumplir.
13	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	si	1	Esta difusión y la promoción de las convocatorias están disponible tanto en las páginas de SEDECO como en los Centros de Atención Empresarial.
14	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Si	1	Los formatos utilizados para la realización de este proceso conlleva la utilización de Se utilizan carteles y convocatorias con todos los requisitos necesarios para acceder a un apoyo crediticio.
15	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	No	0	No se cuenta con mecanismos para ello.
16	Cuenta con una estrategia de difusión el programa	Si	1	Se agandan entrevistas de promoción con el Secretario de SEDECO. El uso de redes sociales y se tiene un calendario establecido.
17	Cómo se actualiza la estrategia o acciones de difusión del programa	Si	1	Cada que se emite una convocatoria, se actualizan los carteles con aquella información que proceda, se toma en cuenta todos los cambios hechos, así como los requisitos a cubrir por los solicitantes.
18	Cómo se asegura que la difusión del programa es asertiva	Si	1	Se difunde en todos los medios de comunicación
19	Describir brevemente: Cómo difunden los requisitos que deben cumplir los beneficiarios y los beneficios del programa (por cuales medios se da la difusión)	Si	1	Por medio de entrevistas y pláticas, uso de redes sociales. En la publicación de las convocatorias.
20	El procedimiento para el acceso a los beneficios del programa son públicos y de fácil acceso al público (discapacidad, genero, edad, nivel socioeconómico)	Si	1	El programa va dirigido a todo ciudadano o ciudadano que sea mayor de edad y se encuentre formalmente operando; es decir cuente con su registro ante el SAT.

	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	19	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> El Programa cuenta con una difusión asertiva Este proceso es fluido y no presenta cuellos de botella. No se cuenta con un mecanismo que permita medir la satisfacción del usuario.
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	18	
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	94.7%	

40



**94.7%**

**De cumplimiento**



**SEDECO**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

# PROCESO: SOLICITUD DE APOYOS

	<b>Programa Presupuestario:</b>	<b>Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>		
	<b>Nombre del proceso:</b>	Solicitud de apoyos		
	<b>Descripción breve:</b>	Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		
	<b>Área responsable:</b>	<b>Centro de Atención Empresarial</b>		
	<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b>	<b>SEDECO</b>		
	<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b>	--		
<b>No.</b>	<b>Criterio por evaluar</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados del análisis</b> Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
1	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	<b>Si</b>	<b>1</b>	La convocatoria es un extracto de la normatividad con la que se opera el programa.
2	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa para el registro de solicitudes de apoyos	<b>Si</b>	<b>1</b>	Son del conocimiento de los operadores del programa, cada que se actualizan se hace del conocimiento de todos los involucrados.
3	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	La solicitud de apoyos provee la información necesaria para la selección de los ciudadanos que serán beneficiados con un apoyo.
4	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La reducción de tiempos, el proceso se tardaba ya que los expedientes no se conformaban completos y no se subían a sistema, la mejora fue en no recibir expedientes incompletos para que no queden estancados sin subirse a sistema.
5	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	<b>No aplica</b>	<b>0</b>	No se cuenta con áreas externas en la realización de este proceso.
6	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La solicitud del apoyo contiene la información del solicitante.
7	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La información que se recaba contiene información que servirá para los siguientes procesos que conlleva el programa, entre ellas el proceso de evaluación y monitoreo.

8	Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Si	1	Indicador de la tasa de rechazo de solicitudes.
9	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Si	1	Con los indicadores alineados se logra medir el desempeño del programa, cuantos créditos se aprueban y rechazan.
10	Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa	Si	1	Cuentan con una alineación orientada al resultado del programa.
11	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	1	Se solventaron aquellos retrasos en el proceso.
12	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se identificaron y se implementaron estrategias para solventarlos.
13	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Si	1	Se maneja un calendario anual, con fechas de corte, en cuanto a las solicitudes que serán subidas a sistema para ser analizadas y posteriormente pasar a la sección de comité, este calendario permite cumplir con las fechas establecidas anteriormente.
14	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Si	1	Se cuenta con personal suficiente y capacitado para la realización de sus tareas y actividades a realizar.
15	El personal que opera el proceso conoce los requisitos que los beneficiarios deben cumplir	Si	1	Si ya que es de suma importancia para para el otorgamiento o rechazo de un crédito.
16	El personal que opera el proceso sistematiza las solicitudes de apoyo de manera efectiva (eficiente y eficazmente)	Si	1	Si, se cuenta con un sistema en línea en donde las solicitudes que cumplen con todos los requisitos de la convocatoria, son capturadas para revisión y determinar su aprobación o rechazo.
17	Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	Si, puesto que se presupuestan en la planeación.
18	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	Si	1	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
19	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	Las áreas que participan en este proceso convergen de manera propicia para el buen desempeño.
20	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Si	1	Las áreas externas en este proceso son los usuarios que solicitan el crédito, la solicitud de créditos es fluida.

21	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Con la recepción y conformación de las solicitudes se procede a la valoración de las mismas, para aprobar aquellas solicitudes que son aptas para recibir el apoyo, con lo que se cumple el propósito del programa que es contribuir al crecimiento económico del Estado.
22	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	<b>Si</b>	<b>1</b>	En el portal de transparencia se encuentra información resultante de este proceso.
23	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si, los formatos utilizados son la solicitud de apoyo.
24	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Este proceso permite continuar con la selección de los beneficiados.
25	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	<b>No</b>	<b>0</b>	No cuentan con elementos en este proceso que permita medir la satisfacción del usuario.
26	Cuentan con un registro de las solicitantes de apoyo.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un registro de las solicitudes que reciben para un apoyo.
27	Cuentan con un mecanismo de seguimiento de las solicitudes nuevas y reincidentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	En sistema se queda un registro de los apoyos solicitados otorgados y denegados, que sirven de estadísticas.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	<b>26</b>	<p><b>Hallazgos generales del proceso:</b>  <b>Se detectaron cuellos de botella y como se solventaron:</b> la reducción de tiempos, el proceso era tardado ya que los expedientes no se conformaban completos y no se subían al sistema, se optó por no recibir expedientes incompletos para que no queden estancados sin subirse al sistema.  <b>Se cuenta con mecanismos que permiten monitorear aquellas solicitudes nuevas y recurrentes.</b></p>	
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	<b>25</b>		
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	<b>96%</b>		

## Proceso Solicitud de Apoyo:



**96 %**

De cumplimiento



# PROCESO: SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

45



<b>Programa Presupuestario:</b> <b>Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>				
No.	<b>Criterio por evaluar</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados del análisis</b>
	<b>Nombre del proceso:</b> Selección de beneficiarios			
	<b>Descripción breve:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.			
	<b>Área responsable:</b> <b>Coordinación de créditos</b>			
	<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b> <b>Centro de atención empresarial</b> <b>Comité Técnico</b>			
	<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b> N/A			
				<b>Resultados del análisis</b> Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
1	Describa brevemente el procedimiento de Selección de beneficiarios: Una vez que el centro de atención empresarial sube a sistema los proyectos que cumplen con los requisitos, coordinación de créditos sesiona con el comité en las fechas programadas de acuerdo al calendario, una vez en sesión se analiza la cantidad solicitada, su capacidad de pago y demás variables que se toman en cuenta para hacer la valoración de si se aprueba el crédito o no.			
2	Cómo se le informa al beneficiario que fue seleccionado: Una vez aprobado el crédito en comité, se manda las listas de los solicitantes beneficiados al Centro de Atención Empresarial el cual se encarga de notificarle por vía telefónica al solicitante beneficiado que su crédito ha sido aprobado.			
3	Cómo se le informa al solicitante que no fue seleccionado: El Centro de Atención Empresarial se encarga de notificarle por vía telefónica al solicitante del crédito que su solicitud no fue aprobada.			
4	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: <ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes</li><li>• Lineamientos</li><li>• Reglas de operación</li><li>• Manuales</li><li>• Otros</li></ul>	Si	1	Se maneja con un comité técnico, el cual está conformado por El presidente, que es el Secretario de Desarrollo Económico, un Subsecretario Secretario de Desarrollo Económico, el secretario de Desarrollo Social, Secretario de Planeación y Finanzas y el Representante del FONAES. Además se cuenta con una Cédula de Evaluación de Proyectos, con esta cédula contiene los diferentes parámetros con los cuales se evalúa la viabilidad de otorgar el apoyo crediticio.
5	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	Si	1	Los operadores conocen las normas y reglas de operación ya que es necesario para el desarrollo de sus actividades.
6	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	Si	1	La selección de beneficiarios es un proceso sustancial para el cumplimiento del objetivo del programa, es en esta etapa en donde se evalúa a través de una serie de criterios y requisitos cuales serán aquellos proyectos que se aprobaran para ser apoyados con el recurso del programa.

7	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Si	1	Se cuenta con una cédula de evaluación de procesos, la cual permite medir e implementar mejoras en la selección del beneficiario.
8	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Si	1	Se valoran todas aquellas recomendaciones provenientes de áreas externas al proceso.
9	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Si	1	La selección del beneficiario sea tanto positiva o no, conlleva que se dé un monitoreo y evaluar los resultados; a través del cumplimiento del objetivo del programa.
10	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Si	1	Se cuenta con el indicador del porcentaje de variación de empresas financiadas por Fondos BC, que sirve de monitoreo y evaluación del programa presupuestario.
11	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	1	Todo el proceso es fluido, sin embargo se sigue un calendario que tiene marcado las fechas en donde entraran las solicitudes a sesión para su aprobación, este proceso lleva unos 15 días.
12	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se identificó y se solventó.
13	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Si	1	Coordinación de créditos se rige por un calendario de sesiones, todas aquellas solicitudes que se reciban y se conforme el expediente correctamente se subirán a sistema, para que en fecha de sesión sean aprobadas o rechazadas por el comité técnico.
14	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Si	1	Se cuenta con el personal suficiente para analizar y valorar todas las solicitudes que reciben por medio del Centro de Atención Empresarial.
15	El personal que opera el proceso comprende los requisitos que los beneficiarios deben cumplir	Si	1	Las solicitudes que llegan a Coordinación de Créditos son solicitudes que cumplen con los requisitos para aplicar un crédito, es decir que llegan a nosotros a este proceso una vez que se cumplen con los requisitos de la convocatoria.
16	El personal que opera el proceso sistematiza las solicitudes de apoyo de manera efectiva (eficiente y eficazmente)	Si	1	Se ordenan todas aquellas solicitudes que cumplen con los requisitos, además se orienta al ciudadano para el llenado correcto de la solicitud y sobre los requisitos que debe cubrir.
17	Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	Son suficientes, son programados en la planeación estratégica del programa.
18	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	Si	1	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
19	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	Se cuenta con una buena coordinación que permite atender las solicitudes de apoyo y por lo tanto la selección de los beneficiarios.

20	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Si	1	Es un proceso fluido entre las áreas externas.
21	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Si	1	Con la selección de los beneficiados que recibirán un apoyo crediticio se cumple el propósito del programa que es contribuir al crecimiento económico del Estado.
22	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	Si	1	Se encuentra disponible para la ciudadanía, se informa cuantos apoyos fueron los otorgados.
23	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Si	1	Si se cuenta con una solicitud de apoyo, el expediente y la cedula de evaluación del proyecto, etc.
24	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	Si	1	Una vez otorgado el crédito, se le entrega el recurso al beneficiado.
25	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	N/A	0	En este proceso de selección es el Comité Técnico quien evalúa y aprueba los créditos, no sé tiene un mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios en este proceso.
26	Cuentan con un padrón de beneficiarios actualizado	Si	1	Se cuenta en sistema con un padrón actualizado, ya que es necesario para el seguimiento y recuperación de cartera.
27	Los criterios con los que seleccionan los beneficiarios esta normados	Si	1	Las reglas de operación, convocatoria y por el comité técnico.
28	Todos los beneficiarios cumplieron los requisitos del periodo 2017	Si	1	Todos aquellos que ya fueron beneficiarios cumplieron con los requisitos y el comité técnico aprobó en base a un análisis la otorgación del crédito.
29	Existe seguimiento de los beneficiados	Si	1	Se les da un seguimiento en donde se verifica el uso del recurso sea destinado a lo solicitado en su petición.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	27	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> Cuenta con las normas y lineamientos necesarios para el logro de su objetivo.	
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	27	Cuenta con criterios establecidos y normados para la selección de los beneficiados del crédito.	
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	100%		

### Proceso Selección de Beneficiarios:



100%

De cumplimiento

# PROCESO: PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS

49



<b>Programa Presupuestario:</b> <b>Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>				
<b>Nombre del proceso:</b> Producción de bienes o servicios				
<b>Descripción breve:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.				
<b>Área responsable:</b> <b>Fondos BC</b>				
<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b> <b>Centro de Atención BC</b>				
<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b> N/A				
No.	Criterio por evaluar	Respuesta	Calificación	Resultados del análisis
1	Pregunta abierta: Describa brevemente el procedimiento para la generación del bien o servicio Una vez que se sesiona por comité técnico para aprobar o rechazar el crédito solicitado, se genera los contratos que deberán firmar el solicitante y el cheque que se entregara a los beneficiarios seleccionados.			Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
2	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	Si	1	Se cuenta con los contratos que celebran la institución y el beneficiario.
3	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	Si	1	Son de conocimiento de los operadores del programa.
4	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	Si	1	Contribuye al cumplimiento del objetivo.
5	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Si	1	Se efectúan acciones para que el proceso sea más rápido y eficiente.
6	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Si	1	Se toman en cuenta todos aquellos comentarios de las diferentes áreas de operación con el fin de mejorar el proceso.
7	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	No	0	No se cuenta con información proveniente de usuarios que sirva como elemento de mejora.
8	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Si	1	Ya se cuenta con información para su seguimiento y evaluación.
9	Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Si	1	Porcentaje de variación de empresas financiadas por Fondos BC.

10	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Los indicadores alineados a ese proceso sirven para medir el desempeño del programa, ya que miden el porcentaje de las empresas apoyadas con el recurso de FONDOS BC.
11	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	<b>Parcialmente</b>	<b>.5</b>	Es un proceso que puede presentar retrasos en cuanto a la generación del recurso a entregar, se presentan esporádicamente pero se atiende oportunamente.
12	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
13	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se rige por un calendario de sesiones, todas aquellas solicitudes que se sean aprobadas por el comité técnico, se les genera el recurso a entregar.
14	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades correspondientes.
15	El personal que opera el proceso comprende la importancia de la generación del bien o servicio que brinda el programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	El personal es consciente de la importancia del bien que se entrega.
16	El personal que opera el procedimiento se capacita para mejorar la calidad de los productos o servicios del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	El personal que opera el Proceso, es personal capacitado, que cuenta con una trayectoria ejerciendo en Fondos BC. Y que regularmente asiste a reuniones con financieras del Estado con el fin de seguir capacitándose.
17	Los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) destinados son suficientes para realizar el proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	El personal que opera el Proceso, es personal capacitado, que cuenta con una trayectoria ejerciendo en Fondos BC.
18	La infraestructura y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
19	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con una buena coordinación que permite atender la entrega de los apoyos a los beneficiarios.
20	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con una buena coordinación que permite atender la entrega de los apoyos a los beneficiarios.

21	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Con la producción del apoyo crediticio se cumple el propósito del programa que es contribuir al crecimiento económico del Estado.
22	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	<b>Si</b>	<b>1</b>	En la página de SEDECO en el portal de transparencia ciudadana.
23	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un registro en sistema y expediente que permite tener un control interno eficiente y eficaz.
24	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Una vez generado el apoyo crediticio se entregara al beneficiario seleccionado.
25	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	<b>No</b>	<b>0</b>	No se tiene implementando algún mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	<b>24</b>	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> <b>El proceso presenta retrasos en cuanto a la generación del producto a entregar (crédito), ya que dependen de la fiduciaria, esto afecta negativamente al programa por que los beneficiarios se inconforman por los tiempos de entrega, esta situación se tiene que resolver.</b> <b>Se cuenta con indicadores para medir el desempeño del proceso, son adecuados, permiten el monitoreo y evaluación de los resultados del programa.</b>	
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	<b>23</b>		
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	<b>95.8%</b>		

## Proceso Producción de Bienes o Servicios:



**95.8%**

**De cumplimiento**

# PROCESO: ENTREGA DE APOYOS

53



Programa Presupuestario:		Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo		
Nombre del proceso:		Entrega de apoyos		
Descripción breve:		Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		
Área responsable:		<b>Fondos BC</b>		
Áreas que colaboran dentro de la organización:		<b>Centro de Atención BC</b>		
Áreas que colaboran fuera de la organización:		N/A		
No.	Criterio por evaluar	Respuesta	Calificación	Resultados del análisis
1	Pregunta abierta: Describa brevemente el procedimiento para la entrega del bien o servicio: Una vez que se sesiona por comité técnico para aprobar o rechazar el crédito solicitado, que se generan los contratos se firman y se tiene el cheque a entregar, se habla por teléfono con los beneficiados y se les cita para la entrega del recurso, ya sea en las instalaciones de FONDOS BC, en eventos con el Gobernador o bien en la Sala del Gobernador.			Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
2	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	No	0	No se cuenta con lineamientos o manuales que reglamenten la forma en que debe entregarse el recurso al usuario.
3	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	Si	1	Los operadores conocen las normas y reglas de operación ya que es necesario para el desarrollo de sus actividades.
4	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	Si	1	Este proceso representa en si el cumplimiento del objetivo del programa.
5	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Si	1	La entrega de apoyos es un proceso sencillo, sin embargo, siempre se busca la manera de que sea en un lugar seguro, accesible a los usuarios.
6	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Si	1	Se valoran todas aquellas recomendaciones provenientes de áreas externas al proceso.
7	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarla.	No	0	No se cuenta con información proveniente de externos que sirva como elemento de mejora.
8	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Si	1	Una vez que se entrega al apoyo se tiene un seguimiento del beneficiario ya que se hacen verificaciones del uso de crédito y a la vez pues la recuperación del mismo.

9	Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	si	1	se cuenta con varios indicadores, el tiempo de entrega, el porcentaje de empresas apoyadas con el recurso.
10	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	si	1	Los indicadores alineados miden el desempeño del programa, con la tasa de rechazo en solicitudes de crédito.
11	Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa	si	1	Se encuentran alineados para medir los resultados del programa.
12	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	1	Es un proceso Fluido, que rara vez presenta retrasos o cuellos de botella.
13	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
14	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Si	1	La entrega de apoyos termina en los tiempos establecido de acuerdo al calendario de cortes y fechas de sesión.
15	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Si	1	Se cuenta con el personal suficiente para la entrega de apoyos a los usuarios.
16	El personal que opera el proceso tiene las capacidades para hacerlo adecuadamente.	Si	1	Todo el personal se encuentra capacitado para realizar las actividades derivadas de este proceso.
17	Los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	Los apoyos otorgados son financiamiento, no son a fondo perdido, de tal manera que se tiene una cartera recuperada del recurso, lo cual permite continuar con la entrega de más apoyos.
18	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	Parcialmente	.5	Las entregas de los apoyos generalmente se llevan en la sala de gobernadores cuando son varios apoyos los que se deben entregar, se realiza en la sala de gobernadores o el audiovisual, o bien en algún evento con el Gobernador, esto genera retrasos en la entrega de apoyos.
19	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	si	1	Se tiene una comunicación y coordinación entre las demás áreas, que permite un adecuado ejercicio del proceso.
20	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite	N/A	0	No se apoya de áreas externas para ejecutar este proceso.

	el flujo adecuado de los procesos.			
21	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	si	1	Se tiene información de los apoyos otorgados, el número de empresas beneficiadas, información que se puede consultar en el portal de transparencia.
22	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	si	1	Hay un registro en el sistema de todos los apoyos entregados, contratos firmados.
23	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	si	1	Después de la entrega de apoyos se da un seguimiento a los beneficiados.
24	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	no	0	No se tiene implementando algún mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios.
25	Los apoyos se entregan eficientemente (tiempo/forma)	Parcialmente	.5	Como los apoyos se entregan en cheque a veces presentan retrasos debido ya que dependemos de la generación de cheques.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	24	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> <b>Este proceso no cuenta con lineamientos o reglas para realizar las actividades que conlleva la entrega de apoyos.</b> <b>Los apoyos no siempre son entregados en tiempo y forma.</b> <b>No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario.</b>	
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	18		
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	79%		

## Proceso Entrega de apoyos:



75%

De cumplimiento



# PROCESO: SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

57



Programa Presupuestario:		Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo		
Nombre del proceso:		Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Descripción breve:		Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		
Área responsable:		Cobranza		
Áreas que colaboran dentro de la organización:		Fondos BC		
Áreas que colaboran fuera de la organización:		Despacho externo de cobranza		
No.	Criterio por evaluar	Respuesta	Calificación	Resultados del análisis
1	Describa brevemente el procedimiento de Seguimiento a los apoyos otorgados. Una vez firmado el contrato del crédito, el beneficiario tiene treinta días para comprobar el uso de este, debe presentar facturas y además recibe una visita ocular para confirmar dicha información.			Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
2	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	Si	1	Manual de cobranza ,Contratos, Convocatorias
3	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa para el seguimiento a beneficiarios y el monitoreo de los apoyos	Si	1	Son del conocimiento de todo el personal.
4	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.	Si	1	Si, ya que gracias a este proceso se confirma que el uso del recurso sea para el cumplimiento del objetivo del programa.
5	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	Si	1	Anteriormente el seguimiento de cobranza era interno, pero se optó por contratar a un despacho externo para eficiente la recuperación de cartera.
6	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	Si	1	Son atendidas las recomendaciones hechas por el despacho de cobranza.
7	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarla.	Si	1	Cobranza lleva un registro de todo el seguimiento dado a los usuarios que fueron apoyados a través d un crédito.
8	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	Si	1	Con la información que se recaba dando el seguimiento a los beneficiarios, se obtiene información para la evaluación de los resultados como programa.
9	Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.	Si	1	Porcentaje de Recuperación de cartera

10	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	Si	1	Con la recuperación de cartera se mide el desempeño logrado y lo eficiente del proceso de la selección de los beneficiarios del crédito.
11	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	1	El seguimiento y monitoreo de los usuarios que se les aprobó el crédito es fluido y rara vez presenta retrasos.
12	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
13	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Parcialmente	.5	No siempre se puede entregar el apoyo en tiempo establecido, debido a factores externos.
14	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	Si	1	Se cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades correspondientes.
15	El personal que opera el proceso tiene las capacidades para hacerlo adecuadamente.	Si	1	El personal conoce en que consiste el proceso y cuenta con las capacidades necesarias para realizarlo.
16	Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	Se cuenta con el recurso suficiente para llevar a cabo este proceso, el cual es llevado por el área de cobranza que es personal capacitado.
17	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	Si	1	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
18	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	Se tiene una comunicación y coordinación clara y precisa con áreas internas que llevan el proceso.
19	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Si	1	El área externa que apoya es el despacho de cobranza, el reporta todos los acontecimientos a Fondos BC.
20	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Si	1	El seguimiento y monitoreo a los beneficiarios sirve para comprobar que el objetivo del programa se cumpla.
21	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	Si	1	Se puede consultar información correspondiente al número de apoyos entregados, el índice de recuperación de cartera, pero se mantiene en resguardo información personal de los usuarios que fueron beneficiados con un apoyo.
22	Los formatos utilizados proporcionan la información	Si	1	Se tiene un control interno con todos los padrones de los créditos otorgados.

60

	suficiente para el control interno del proceso.			
23	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Este proceso sirve de insumo para valorar los resultados del programa.
24	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	<b>No</b>	<b>0</b>	No se tiene implementando algún mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios.
25	Se cuenta con un padrón de beneficiarios actualizado que permite el seguimiento del apoyo.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se tiene un padrón con todos los créditos otorgados y rechazados.
26	Existen mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	<b>Si</b>	<b>1</b>	El seguimiento dado a los beneficiarios siempre es continuo, puesto que los créditos otorgados no son a fondo perdido, es decir nosotros recuperamos ese dinero entregado, un mecanismo de comprobación es la solicitud de facturas para comprobar el uso correcto del recurso, así como, visitas oculares al negocio, y además el seguimiento continuo de cobranza para la recuperación de cartera.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	<b>25</b>		<b>Hallazgos generales del proceso:</b> <b>Es un proceso normado.</b> <b>Intervienen áreas internas y externas para dar un adecuado seguimiento y monitoreo con el fin de corroborar que el recurso entregado sea utilizado de forma que se cumpla con el objetivo del programa.</b> <b>Se tiene la documentación necesaria y actualizada para dar un buen seguimiento.</b> <b>No se aplican mecanismos para medir la satisfacción del usuario.</b>
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	<b>23.5</b>		
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	<b>94%</b>		



## Proceso Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

94%

De cumplimiento

# PROCESO: MONITOREO Y EVALUACIÓN



	<b>Programa Presupuestario:</b>	<b>Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>		
	<b>Nombre del proceso:</b>	Evaluación y monitoreo		
	<b>Descripción breve:</b>	Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
	<b>Área responsable:</b>	<b>Dirección de estadística</b>		
	<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b>	<b>Secretaría de Planeación y Finanzas</b>		
	<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b>			
<b>No.</b>	<b>Criterio por evaluar</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados del análisis</b> Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
1.	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	<b>Si</b>	<b>1</b>	El programa en primer término se rige bajo su Planeación anual POA en donde se determinan las metas y acciones a seguir, los créditos otorgados deben cumplir ciertos requisitos es por eso que se someten a la aprobación por parte del Comité Técnico, todas estas normas y acciones proporciona la certeza de caer en discrecionalidad.
2.	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Los operadores conocen las normas y reglas de operación ya que es necesario para el desarrollo de sus actividades.
3.	Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Este proceso aporta de manera efectiva ya que es el proceso en donde evalúa el trabajo realizado por el programa.
4.	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Al monitorear el avance logrado de las metas establecidas, podemos ir haciendo modificaciones programáticas.
5.	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	<b>Parcial</b>	<b>.5</b>	Se toman en cuenta las recomendaciones que recibe el Centro de Atención Empresarial.
6.	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	<b>Parcial</b>	<b>.5</b>	El Centro de Atención Empresarial es el encargado de recopilar la información dada por los beneficiarios para la mejora del proceso.
7.	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Revisión de expedientes.
8.	Los indicadores que están alineados a este proceso	<b>Si</b>	<b>1</b>	Los indicadores alineados a ese proceso sirven para medir el desempeño del programa, ya que

	permiten medir el desempeño del programa.			miden el porcentaje de las empresas apoyadas con el recurso de FONDOS BC.
9.	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	Si	.5	Es un proceso fluido.
10.	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	Si	1	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
11.	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	Si	1	Se basan en un calendario de cortes.
12.	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	si	1	Se cuenta con el personal suficiente para realizar las actividades correspondientes.
13.	El personal que opera el proceso tiene las capacidades para hacerlo adecuadamente.	Si	1	El personal que opera el Proceso, es personal capacitado, que cuenta con una trayectoria ejerciendo en Fondos BC. Y que regularmente asiste a reuniones con financieras del Estado con el fin de seguir capacitándose.
14.	Los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) destinados son suficientes para realizar el proceso.	Si	1	Se tiene personal suficiente, recursos financieros y tecnológicos para ser destinados a la realización de una evaluación oportuna.
15.	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	Si	1	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
16.	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	Si	1	Se cuenta con una buena coordinación que permite atender la entrega de los apoyos a los beneficiarios.
17.	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	Si	1	Se cuenta con una buena coordinación que permite atender la entrega de los apoyos a los beneficiarios.
18.	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	Si	1	Con la producción del apoyo crediticio se cumple el propósito del programa que es contribuir al crecimiento económico del Estado.
19.	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	Si	1	En la página de SEDECO en el portal de transparencia ciudadana.
20.	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	Si	1	Se cuenta con un registro en sistema y expediente que permite tener un control interno eficiente y eficaz.

21.	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	A través de este proceso se tienen los insumos necesarios para tener un mejor control de los resultados del programa y así generar estrategias que sirvan para una mejor planeación.
22.	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	<b>No</b>	<b>0</b>	No se tiene implementando algún mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios.
23.	Se cuenta con evidencia de monitoreo de sus indicadores, metas, y avances financieros.	<b>Si</b>	<b>1</b>	A través del Programa Operativo Anual y el cumplimiento de sus indicadores anuales.
24.	Existen mecanismos que retomen los hallazgos y recomendaciones de los monitoreos de sus indicadores, metas y presupuesto.	<b>Parcial</b>	<b>.5</b>	El programa cuenta con estadísticas que sirven de apoyo para el monitoreo del cumplimiento de metas, además se hacen modificaciones programáticas atendiendo las recomendaciones derivadas del monitoreo trimestral que hace la SPF. No se mostró evidencia al respecto.
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	<b>24</b>	<b>Hallazgos generales del proceso:</b> <b>Se tiene monitoreo de los avances del Programa a través de su POA.</b> <b>El Centro de Atención Empresarial es el encargado de recopilar la información dada por los beneficiarios para la mejora del proceso.</b> <b>Se cuenta con revisiones programáticas para una evaluación del programa.</b> <b>Es la primera vez que se evalúa el programa, no cuenta con evidencia del seguimiento de recomendaciones, aunque existen monitoreos programáticos trimestrales que establecen recomendaciones de mejora.</b>	
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	<b>22</b>		
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	<b>91%</b>		

## Proceso Evaluación y monitoreo



**91%**

**De cumplimiento**



# PROCESO: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS



	<b>Programa Presupuestario:</b>	<b>Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo</b>		
	<b>Nombre del proceso:</b>	Contraloría social y satisfacción de usuarios		
	<b>Descripción breve:</b>	Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
	<b>Área responsable:</b>	<b>Dirección administrativa</b>		
	<b>Áreas que colaboran dentro de la organización:</b>	<b>Contraloría Social</b>		
	<b>Áreas que colaboran fuera de la organización:</b>	-		
<b>No.</b>	<b>Criterio por evaluar</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultados del análisis</b> Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada.
1	<b>El proceso</b> cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros	<b>No</b>	<b>0</b>	No se cuenta con manuales o lineamientos para este proceso.
2	Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Estas normas son de total conocimiento de los operadores del programa.
3	Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con una línea de atención a los usuarios, así como con un buzón de quejas.
4	Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Las recomendaciones por externos son todas en cuenta, así como todas las quejas de los usuarios.
5	Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con una línea de atención a los usuarios, así como con un buzón de quejas.
6	La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.	<b>Si</b>	<b>1</b>	La información recabada de este proceso sirve para insumo de la evaluación y monitoreo, poniendo énfasis en aquellos puntos que deben atenderse.
7	Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un indicador que mide el porcentaje de la tasa de rechazo de créditos.
8	Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa	<b>Si</b>	<b>1</b>	Los indicadores alineados a ese proceso sirven para medir el desempeño del programa, ya que miden la tasa de rechazos de créditos a solicitantes.
9	El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Es un proceso fluido, que rara vez presenta cuellos de botella o retraso alguno.

10	Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se tienen identificados, sin embargo no existen cuellos de botella por que los procesos fluyen con normalidad y sin retrasos, regularmente se implementan acciones inmediatas cuando sucede algún retraso y existen controles internos que permiten detectar a tiempo las desviaciones.
11	El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Tienen un calendario con el cual se rigen.
12	El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con el personal suficiente para el control de usuarios.
13	El personal que opera el proceso tiene las capacidades para hacerlo adecuadamente.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Es personal que opera el Programa tiene los conocimientos que el proceso requiere.
14	Los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) destinados son suficientes para realizar el proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuentan con medios tecnológicos y líneas de atención, así como el personal para guiar y atender las quejas.
15	La infraestructura y el equipo con que se cuenta es adecuado para el buen desempeño del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Si, cuentan con el equipo necesario y actualizado para realizar el proceso, el espacio físico es adecuado y el equipo siempre es funcional.
16	La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con una buena coordinación en las áreas que permite que el flujo se adecuado, la comunicación es eficiente.
17	La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se implementan reuniones mensuales con los Centros de Atención Empresarial para atender los temas relacionados con este proceso.
18	El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Permite mejorar el cumplimiento del objetivo del programa.
19	La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana.	<b>N/A</b>		Las denuncias se mantienen anónimas para protección del usuario.
20	Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Se cuenta con un registro y expediente que permite tener un control interno eficiente y eficaz.
21	Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.	<b>Si</b>	<b>1</b>	Sirve como insumo para el control y seguimiento que se les da a los beneficiados del crédito.
22	Se aplican mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios.	<b>Si</b>	<b>1</b>	A través de una encuesta.

23	Cuenta con un buzón de quejas o línea de atención a beneficiarios.	si	1	Se cuenta con una línea telefónica para la atención de los usuarios y un buzón de quejas.
24	Se le da seguimiento a las quejas y denuncias.	Si	1	Se cuenta con un seguimiento y control de las quejas recibidas.
25	Puede mencionar alguna queja que haya sido recurrente y que se haya resuelto. No			
	<b>Valor máximo</b> que se puede obtener (sin contar las que no apliquen)	24		<b>Hallazgos generales del proceso:</b> Este proceso no está normado para el programa en particular, tampoco está desarrollado en todas sus fases.
	<b>Valor obtenido</b> (suma de calificaciones obtenidas)	21.5		Se tienen mecanismos de atención a los usuarios a través de líneas telefónicas y buzón de quejas.
	<b>Valoración final</b> (valor obtenido / valor máximo * 100)	89%		Se mide la satisfacción del usuario a través de una encuesta de salida, solo es para referencia estadística.

## Proceso Contraloría social y satisfacción de usuarios:



89%

De cumplimiento





69

## Hallazgos y Resultados

### Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017



## Hallazgos y Resultados

Los nueve procesos seleccionados para la Evaluación del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, se consideran procesos consolidados dentro de las áreas responsables, ya que el personal conoce las normas, requisitos y procedimientos específicos para ejecutar eficientemente cada uno de estos procesos.

En la siguiente tabla se emite la valoración final de los procesos evaluados y los hallazgos más relevantes.

70

Evaluación Global de procesos evaluados del programa.		
Procesos	Valoración final del proceso	Resultado breve del análisis
Planeación estratégica-operativa	94%	<p><b>Áreas de oportunidad:</b> la planeación solo la realiza la Dirección de Financiamiento, con las recomendaciones y lineamientos de la Secretaría de planeación y finanzas, es necesario involucrar áreas internas para una mejor planeación estratégica.</p> <p><b>Buenas prácticas:</b> la planeación cumple con los objetivos del programa y se encuentra normado.</p>
Difusión del programa	94.4%	<p><b>Fortalezas:</b> El Programa cuenta con una difusión asertiva, es efectiva y tiene mucha demanda.</p> <p><b>Buenas prácticas:</b> Este proceso es fluido y no presenta cuellos de botella.</p> <p><b>Problemas detectados:</b> No se cuenta con un mecanismo que permita medir la satisfacción del usuario sobre la información que se presenta.</p>
Solicitud de apoyos	96%	<p><b>Cuellos de botella:</b> Se detectaron cuellos de botella en la recepción y canalización de las solicitudes de apoyo.</p> <p><b>Fortalezas:</b> la reducción de tiempos, el proceso se tardaba ya que los expedientes no se conformaban completos y no se subían al sistema, se resolvió al optar por no recibir expedientes incompletos para que no quedaran rezagados en el sistema.</p> <p><b>Buenas prácticas:</b> Se cuenta con mecanismos que permiten monitorear aquellas solicitudes nuevas y recurrentes.</p>
Selección de beneficiarios	100%	<p><b>Fortalezas:</b> Cuenta con las normas y lineamientos necesarios para el logro de su objetivo.</p> <p>Cuenta con criterios establecidos y normados para la selección de los beneficiarios de un crédito.</p> <p><b>Áreas de oportunidad:</b> medir la satisfacción de los usuarios y el grado de utilidad de los créditos aprobados.</p>
Producción de bienes o servicios	95.8%	<p><b>Amenazas:</b> Tiene retrasos en cuanto a la generación del producto a entregar, ya que dependen de la fiduciaria,</p>

			afectando los resultados del programa y generando inconformidades en los beneficiarios.
<b>Entrega de apoyos</b>	<b>75%</b>	<b>Problemas detectados:</b> Este proceso no cuenta con lineamientos o reglas para realizar las actividades que conlleva la entrega de apoyos, esta situación debe resolverse, es indispensable contar con normas internas o manuales que institucionalicen las tareas del programa, sobre todo la entrega de apoyos. <b>Amenazas:</b> Los apoyos no siempre son entregados en tiempo y forma. <b>Áreas de oportunidad:</b> No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario.	
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	<b>93.7%</b>	<b>Fortalezas:</b> Es un proceso normado. Se tiene la documentación necesaria y actualizada para dar un buen seguimiento. <b>Buenas prácticas:</b> Intervienen áreas internas y externas para dar un adecuado seguimiento y monitoreo con el fin de corroborar que el recurso entregado sea utilizado de forma que se cumpla con el objetivo del programa.	
<b>Evaluación y monitoreo</b>	<b>91%</b>	<b>Fortalezas:</b> Se tiene monitoreo de los avances del Programa a través de su POA. El Centro de Atención Empresarial es el encargado de recopilar la información dada por los beneficiarios para la mejora del proceso. Se cuenta con revisiones programáticas para una evaluación del programa.	
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>	<b>89%</b>	<b>Fortalezas:</b> Se tienen mecanismo de atención a los usuarios a través de líneas telefónicas y buzón de quejas. Miden la satisfacción del usuario a través de una encuesta de salida, pero no se documenta el seguimiento de las mismas.	
<b>total</b>	<b>92%</b>	<b>Buen desempeño general.</b>	

Durante el ejercicio evaluativo de los Procesos sustantivos del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>
<p>1. La entrega de apoyos no siempre es en tiempo y forma, lo cual genera incertidumbre y disgustos por parte de los beneficiarios, dando una imagen negativa al programa.</p> <p>2. Retrasos en cuanto a la generación del producto a entregar, ya que dependen de la fiduciaría.</p>	<p>1. Se cuenta con revisiones programáticas para una evaluación del programa.</p> <p>2. Cuenta con las normas y lineamientos necesarios para el logro de su objetivo.</p> <p>3. Cuenta con criterios establecidos y normados para la selección de los beneficiados por un crédito.</p> <p>4. Se identifican las metas y estrategias que impacta el Programa en su Programa Operativo Anual.</p> <p>5. El Programa cuenta con una difusión asertiva que contribuye a la recepción de las solicitudes esperadas.</p> <p>6. La valoración de cada proceso fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planeación estratégica-operativa tuvo I del 94%</li> <li>b) Difusión del programa 94%</li> <li>c) Solicitud de apoyos del 96%</li> <li>d) Selección de beneficiarios del 100%</li> <li>e) Producción de bienes o servicios 95.8%</li> <li>f) Entrega de apoyos del 75%</li> <li>g) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos del 93.7%</li> <li>h) Evaluación y monitoreo del 91%</li> <li>i) Contraloría social y satisfacción de usuarios del 89%</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p>
<p>1. No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario.</p> <p>2. El proceso de entrega de apoyos no cuenta con lineamientos o reglas para realizar las actividades que conlleva la entrega de apoyos.</p>	<p>1. Implementar elementos para la medición de la satisfacción de usuarios en todos los procesos del programa.</p> <p>2. La planeación solo la ejerce la Dirección de Financiamiento, con las recomendaciones y lineamientos de la Secretaría de Planeación y Finanzas, es necesario involucrar áreas internas para una mejor planeación estratégica.</p>



73

## Conclusiones y Recomendaciones

### Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017



## Conclusiones

Después de realizar una revisión documental y entrevistar a los funcionarios responsables y ejecutores de los procesos, **se concluye que el Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo cuenta con objetivos claros y con un funcionamiento eficaz.**

Después de valuar los nueve procesos se concluye lo siguiente:

74

- La documentación normativa está completa a nivel proceso y procedimientos.
- La comunicación entre las áreas es efectiva.
- El programa cuenta con una estrategia de comunicación interna a través de medios electrónicos e impresos.
- Ocho de los nueve procesos analizados se encuentran bajo la normatividad aplicable en las reglas de operación, contratos y manuales de seguimiento y monitoreo, cobranza.
- El programa cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores alineados a la MIR.
- Los cuellos de botella han sido detectados y solventados en cada uno de los procesos analizados, sin embargo, se observa la presencia de retrasos en ciertos aspectos de los procesos, sobre todo los que tienen que ver con la entrega de los apoyos.
- Los procesos terminan en tiempo y forma.
- Existe claridad sobre las actividades, componentes y actores de cada proceso.
- Existe la necesidad de medir la satisfacción del usuario en todos los procesos del Programa.
- No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario en diversos procesos como la entrega de apoyos.

Derivado del análisis de los datos recabados en el trabajo de campo y gabinete realizado, así como, los principales hallazgos detectados en cada uno de los procesos sustantivos del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Proceso	Recomendación	Actores Clave	Resultado esperado
<b>Entrega de apoyos</b>	Que Fondos BC solicite a la fiduciaria correspondiente la implementación del mecanismo de pago a través de transferencias electrónicas para la entrega de apoyos a los solicitantes del crédito, logrando así minimizar tiempos de entrega y la reducción de atrasos en este proceso.	Fondos BC Fiduciaria	Reducción de tiempos de entrega.
<b>Entrega de apoyos</b>	Normar el proceso, es decir de dónde y cómo se hará la entrega del recurso beneficiado, quienes deben y puede estar presentes en dicho acto.	Fondos BC Solicitantes del crédito	Un proceso normado que dé certeza y evite la discrecionalidad en la entrega de apoyos, además sea transparente.
<b>Todos</b>	Implementar una encuesta de seguimiento vía correo electrónico a través de encuestas en medios digitales, reduciendo los costos de papelería. Que permita medir el grado de satisfacción del usuario en todos los procesos que tuvo que pasar para llegar a la entrega o rechazo de su apoyo crediticio.	Fondos BC Centro de Atención Empresarial	Medir eficazmente la percepción del usuario al realizar el trámite para obtener un apoyo crediticio.



76

## Formato para difusión de los resultados CONAC

### Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo; Ejercicio 2017



**SEDECO**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO



**SPF**  
**BAJACALIFORNIA**  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS



## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1. **Nombre completo de la evaluación:** Evaluación de Procesos del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, Ejercicio 2017.

1.2. **Fecha de inicio de la evaluación** (12/07/2018)

1.3. **Fecha de término de la evaluación** (30/08/2018)

1.4. **Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:**

**Nombre:** Artemisa Mejía Bojórquez

**Unidad Administrativa:** Dirección de Planeación y Evaluación, Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado.

77

1.5. **Objetivo general de la evaluación:**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo 201, a través de la metodología de evaluación de procesos, valorando el grado de consolidación de los procesos sustantivos, identificando las recomendaciones que permitan instrumentar mejoras en los mismos.

1.6. **Objetivos específicos de la evaluación:**

- a) Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos.
- b) Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo, metas y acciones del Programa.
- c) Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión adecuada del Programa para para propiciar una entrega de los bienes o servicios del programa más eficiente y eficaz, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- d) Elaborar recomendaciones que la unidad ejecutora pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo para mejorar el desempeño y los resultados que reporta el Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, 2017.

1.7. **Metodología utilizado de la evaluación:**

**Instrumentos de recolección de información:**

**Cuestionarios  Entrevistas  Formatos  Otros  Especifique:**

Documentos oficiales e información institucional de los responsables de implementar el programa estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, 2017.



**Descripción de las técnicas y modelos utilizados:** Esta evaluación se realizó mediante un análisis de gabinete, con base en información proporcionada por las instancias responsables del programa en el Estado, también **mediante trabajo de campo** en donde se utilizaron los cuestionarios y entrevistas a los funcionarios responsables.

## 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

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

**Áreas de oportunidad:** la planeación solo la ejerce Dirección de Financiamiento, con las recomendaciones y lineamientos de Secretaría de planeación y finanzas, es necesario involucrar áreas internas para una mejor planeación.

**Buenas prácticas:** la planeación cumple con los objetivos del programa y se encuentra normado, la difusión del programa es fluido y no presenta cuellos de botella. El proceso de solicitud de apoyos cuenta con mecanismos que permiten monitorear aquellas solicitudes nuevas y reincidentes.

**Fortalezas:** El Programa cuenta con una difusión asertiva; se logró una reducción de tiempos en el proceso de solicitud de apoyos, el proceso se tardaba ya que los expedientes no se conformaban completos y no se subían a sistema, la mejora fue en no recibir expedientes incompletos para que no queden estancados sin subirse a sistema.

La selección de beneficiarios Cuenta con las normas y lineamientos necesarios para el logro de su objetivo. Cuenta con criterios establecidos y normados para la selección de los beneficiados por un crédito.

Se tiene monitoreo de los avances del Programa a través de su POA.

El Centro de Atención Empresarial es el encargado de recopilar la información dada por los beneficiarios para la mejora del proceso.

Se cuenta con revisiones programáticas para una evaluación del programa.

**Debilidades:** No se cuenta con un mecanismo que permita medir la satisfacción del usuario.

**Cuellos de botella:** Se detectaron cuellos de botella en la recepción y canalización de las solicitudes de apoyo.

**Amenazas:** Tiene retrasos en cuanto a la generación del producto a entregar, ya que dependen de la fiducia.

Los apoyos no siempre son entregados en tiempo y forma.

### 2.2. Señalar cuales son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategias e instituciones.



Amenazas	Fortalezas
<p>1. La entrega de apoyos no siempre es en tiempo y forma, lo cual genera incertidumbre y disgustos por parte de los beneficiarios, dando una imagen negativa al programa.</p> <p>2. Retrasos en cuanto a la generación del producto a entregar, ya que dependen de la fiduciaría.</p>	<p>1. Se cuenta con revisiones programáticas para una evaluación del programa.</p> <p>2. Cuenta con las normas y lineamientos necesarios para el logro de su objetivo.</p> <p>3. Cuenta con criterios establecidos y normados para la selección de los beneficiarios por un crédito.</p> <p>4. Se identifican las metas y estrategias que impacta el Programa en su Programa Operativo Anual.</p> <p>5. El Programa cuenta con una difusión assertiva que contribuye a la recepción de las solicitudes esperadas.</p> <p>6. La valoración de cada proceso fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>j) Planeación estratégica-operativa 94%</li> <li>k) Difusión del programa 94%</li> <li>l) Solicitud de apoyos del 96%</li> <li>m) Selección de beneficiarios del 100%</li> <li>n) Producción de bienes o servicios 95.8%</li> <li>o) Entrega de apoyos del 75%</li> <li>p) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos del 93.7%</li> <li>q) Evaluación y monitoreo del 91%</li> <li>r) Contraloría social y satisfacción de usuarios del 89%</li> </ul>
Debilidades	Oportunidades
<p>1. No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario.</p> <p>2. El proceso de entrega de apoyos no cuenta con lineamientos o reglas para realizar las actividades que conlleva la entrega de apoyos.</p>	<p>1. Implementar elementos para la medición de la satisfacción de usuarios en todos los procesos del programa.</p> <p>2. La planeación solo la ejerce Dirección de Financiamiento, con las recomendaciones y lineamientos de la Secretaría de Planeación y Finanzas, es necesario involucrar áreas internas para una mejor planeación.</p>

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

Después de realizar una revisión documental y entrevistar a los funcionarios responsables y ejecutores de los procesos, se concluye que el Programa Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo cuenta con objetivos claros y con un funcionamiento eficaz.

Después de valuar los nueve procesos se concluye lo siguiente:

- La documentación normativa está completa a nivel de proceso y procedimientos.
- La comunicación entre las áreas es efectiva.
- El programa cuenta con una estrategia de comunicación interna a través de medios electrónicos y materiales impresos.

- Ocho de los nueve procesos analizados se encuentran bajo la normatividad aplicable en las reglas de operación, contratos y manuales de seguimiento y monitoreo, cobranza.
- El programa cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores alineados a la MIR.
- Los cuellos de botella han sido detectados y solventados en cada uno de los procesos analizados, sin embargo, se observa la presencia de retrasos en ciertos aspectos de los procesos, sobre todo los que tienen que ver con la entrega de los apoyos.
- Los procesos terminan en tiempo y forma.
- Existe claridad sobre las actividades, componentes y actores de cada proceso.
- Existe la necesidad de medir la satisfacción del usuario en todos los procesos del Programa.
- No se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del usuario.

80

### 3.1. Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

Que Fondos BC solicite a la fiduciaria correspondiente la implementación del mecanismo de pago a través de transferencias electrónicas para la entrega de apoyos a los solicitantes del crédito, logrando así minimizar tiempos de entrega y la reducción de atrasos en este proceso.

Normar el proceso, es decir de dónde y cómo se hará la entrega del recurso beneficiado, quienes deben y puede estar presentes en dicho acto.

Implementar una encuesta de seguimiento vía correo electrónico a través de encuestas en medios digitales, reduciendo los costos de papelería. Que permita medir el grado de satisfacción del usuario en todos los procesos que tuvo que pasar para llegar a la entrega o rechazo de su apoyo crediticio.

## 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

- 4.1. **Nombre del coordinador de la evaluación:** Dr. Félix Acosta Díaz
- 4.2. **Cargo:** Coordinador de la Evaluación
- 4.3. **Institución a la que pertenece:** Colegio de la Frontera Norte
- 4.4. **Principales colaboradores:**
- 4.5. **Correo electrónico del coordinador de la evaluación:** acosta@colef.mx
- 4.6. **Teléfono (con clave lada):** (664) 631 6300 EXT. 1215

## 5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA (S)

**Nombre del (los) programa (s) evaluado (s):** Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo, Ejercicio 2017.

- 5.1. **Siglas:** NA
- 5.2. **Ente público coordinador del (los) programa (s):**  
Secretaría de Desarrollo Económico
- 5.3. **Poder público al que pertenece (n) el (los) programa (s):**  
**Poder Ejecutivo**  **Poder Legislativo**  **Poder Judicial**  **Ente Autónomo**
- 5.4. **Ámbito gubernamental al que pertenece (n) el (los) programa (s):**  
**Federal**  **Estatatal**  **Municipal**

**5.5. Nombre de la (s) unidad (es) administrativa (s) y del (los) titular (es) a cargo del (los) programa (s):**

Secretaría de Desarrollo Económico

**5.6. Nombre de la (s) unidad (es) administrativa (s) a cargo del (los) programa (s):**

Secretaría de Desarrollo Económico

**5.7. Nombre del (los) titular (es) de la (s) unidad (es) administrativa (s) a cargo del (los) programa (s), (Nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):**

Secretario de Desarrollo Económico	Carlo Humberto Bonfante Olache cbonfante@baja.gob.mx	Edificio del Poder Ejecutivo 4to. Piso Calzada Independencia 994, Centro Cívico. CP 21000, Centro Cívico, Mexicali B.C. 21000	Tel. (686) 558 1048 Comutador - Fax 558 1192
Directora de Financiamiento	Rosa Angelina Romano Cázares rromano@baja.gob.mx	Centro Comercial La Plazita II Blvd. Justo Sierra y Honduras #377	Tel (686) 558 3120 y 568 2906

**6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**6.1. Tipo de contratación:**

**Adjudicación directa**  **Invitación a tres**  **Licitación pública**  **Licitación pública nacional**  **Licitación pública internacional**  **Otra (señalar)**  **Convenio** específico en materia de evaluación firmado entre el Colegio Frontera Norte y el Gobierno del estado de Baja California el 4 de mayo del 2018.

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

Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado.

**6.3. Costo total de la evaluación:** No hay un monto específico para esta evaluación, formó parte de un paquete de 9 evaluaciones incluyendo una de impacto, convenido con el COLEF en 3 millones de pesos (no causó IVA).

**6.4. Fuente de financiamiento: Recurso fiscal**  **Recurso propio**  **Créditos**  **Especificar**  Estatal, Secretaría de Planeación y Finanzas del Estado.

**7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**7.1. Difusión en internet de la evaluación:**

Página web Monitor de Seguimiento Ciudadano

<http://indicadores.bajacalifornia.gob.mx/monitorbc/index.html>

**7.2. Difusión en internet del formato:**

Página web Monitor de Seguimiento Ciudadano

<http://indicadores.bajacalifornia.gob.mx/monitorbc/index.html>





## Programa Estatal Fortalecimiento del Desarrollo Competitivo 2017.

