

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Políticas**  
**Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas**



***La Vinculación entre las Decisiones de los Modelos de Gestión de Políticas Públicas y su Implementación a través de los Programas Gubernamentales: El Caso de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California.***

**TESIS DOCTORAL**

**Doctorante: Mtro. Octavio Quintero López**  
**Directora de Tesis: Dra. Erika García Meneses**  
**Mexicali, B.C. Abril de 2025**

## Hoja de Aprobación

## Dedicatoria

*Es mucho más difícil juzgarse  
a sí mismo que juzgar a los demás.  
Si logras juzgarte bien a ti mismo  
eres un verdadero sabio*

A mis hijas, Elena Maribel y Blanca Isabel, quienes son lo mejor que me ha pasado y el motor de mi vida entera. Son mi mayor inspiración. Las amo hasta el infinito y más allá.

A mis padres, Martha López y Guillermo Quintero, quienes hace 31 años apoyaron a un jovencito a perseguir sus sueños muy lejos de casa y sin cuyas enseñanzas y ejemplo no sería la persona y el profesionalista que hoy soy. Simplemente gracias. Los amo.

A mi hermana, Martha Cristina, y a mis sobrinas Kenia, María y Taiyari, así como a mis familiares, a mis amigos y, en general, a todas aquellas personas que me han apoyado, han estado conmigo y han confiado incondicionalmente en mí a lo largo de mi vida.

Gracias totales a todos y cada uno.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a aquellas personas e instituciones sin cuyo apoyo y acompañamiento no hubiera sido posible concluir este proyecto de Doctorado:

A la Universidad Autónoma de Baja California por brindarme la oportunidad de vivir esta oportunidad de crecimiento profesional.

A la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas por el apoyo en esta etapa de mi formación.

A la Doctora Erika García Meneses, por su paciencia y amable asesoría durante la Dirección de mi Tesis, siempre dispuesta a apoyar y orientar mi camino en el proceso para el desarrollo de mi trabajo. Gracias por todo su apoyo.

A las Doctoras Kenia Ramírez Meda y Sheila Morales Flores, así como al Doctor Luis Fernando Zamudio Robles, quienes desde la Coordinación del Programa de Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas siempre guiaron mi camino hasta su conclusión satisfactoria.

A todos y cada uno de mis compañeros de generación del Programa de Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas, quienes siempre estuvieron con disposición al intercambio de ideas y opiniones para enriquecer mis ideas.

En general, a todas aquellas personas que de manera directa o indirecta me llevaron y colaboraron en este camino de crecimiento personal.

## Índice

Listado de figuras, gráficos y tablas .....	7
Resumen.....	8
Introducción.....	9
1.1. Planteamiento del Problema .....	11
1.2. Pregunta de investigación.....	24
1.3. Objetivos de la investigación.....	24
1.4. Hipótesis .....	25
1.5. Justificación de la investigación .....	25
Capítulo 2. Marco Teórico .....	26
2.1. Génesis de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California.....	26
2.2. Sobre el Contexto y Razonamiento para el Diseño de una Política Pública .....	30
2.3. La Implementación y el Impacto de una Política Pública .....	34
2.4. El Abordaje Teórico para el Análisis de la [PDE].....	43
Capítulo 3. Metodología para la Investigación.....	51
3.1. Diseño de la Investigación .....	51
3.2. Escenario de Estudio y Participantes.....	55
3.3. Estrategias de producción de datos .....	56
Documental .....	56
Entrevista .....	57
Trabajo de campo.....	57
3.4. Análisis de Datos .....	58
Categorías de análisis.....	59
Codificación.....	60
Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados.....	62
4.1. Sobre el contexto y razonamiento de la [PDE].....	73
4.2. Implementación de la Política de Desarrollo Empresarial .....	76
4.3. Impacto en el desarrollo empresarial del Estado .....	78
4.4. Eficiencia y sostenibilidad.....	85
4.5. Desafíos y lecciones aprendidas .....	90
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	96

**Referencias ..... 100**

**Apéndice 1. Guía de entrevista semiestructurada ..... 114**

**Apéndice 2. Transcripciones de entrevistas realizadas ..... 119**

## Listado de figuras, gráficos y tablas

### Tablas

<b>Tabla 1.</b> Concentrado de respuestas de los mecanismos de implementación de la [PDE] a través de la Plataforma Nacional de Transparencia sobre conocimiento de la Política y apoyos otorgados alineados a la misma.....	15
<b>Tabla 2.</b> Indicadores estadísticos varios de Baja California (2000-2022).....	22
<b>Tabla 3.</b> Objetivos esperados de la [PDE] 2021 .....	26
<b>Tabla 4.</b> Cronología de hechos relacionados al diseño e implementación de la [PDE].....	27
<b>Tabla 5.</b> Categorías de análisis .....	53
<b>Tabla 6.</b> Actores Clave.....	55
<b>Tabla 7.</b> Diseño del Trabajo de Campo .....	58
<b>Tabla 8.</b> Categorías en la Entrevista.....	60
<b>Tabla 9.</b> Concentrado del perfil de entrevistados y resumen de respuestas recibidas.....	62
<b>Tabla 10.</b> Coincidencia de respuestas de los entrevistados con las categorías de investigación .....	66
<b>Tabla 11.</b> Coincidencia de respuestas de entrevistas entre las categorías de investigación .....	67
<b>Tabla 12.</b> Codificación de respuestas de entrevistas conforme a temáticas identificadas .....	67

### Figuras

<b>Figura 1.</b> Ilustración sobre el modelo de gestión de la [PDE] y la relación con sus mecanismos de implementación .....	24
<b>Figura 2.</b> Diseño de la Metodología.....	51
<b>Figura 3.</b> Diagrama de nube que muestra frecuencia de palabras de las entrevistas aplicadas.....	69
<b>Figura 4.</b> Respuestas de entrevistas para la categoría “Contexto y razonamiento de la [PDE]” .....	73
<b>Figura 5.</b> Respuestas de entrevistas para la categoría “Implementación de la [PDE]” .....	76
<b>Figura 6.</b> Respuestas de entrevistas para la categoría “Impacto en el Desarrollo Empresarial” .....	79
<b>Figura 7.</b> Respuestas de entrevistas para la categoría “Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]” .....	86
<b>Figura 8.</b> Respuestas de entrevistas para la categoría “Desafíos y lecciones aprendidas” .....	90

## Resumen

Las políticas públicas son configuradas para atender problemas públicos desde una perspectiva que tienen como fin último generar el mayor impacto posible en la sociedad. En términos de las políticas de desarrollo económico cobra aún más relevancia dada el impacto que la actividad económica tiene en la vida social. Dado que se dan casos donde las políticas públicas se quedan simplemente en declaraciones intencionales, resulta importante analizar la relevancia entre los mecanismos para la toma de decisiones de las políticas públicas y su vinculación con los programas gubernamentales relacionados en términos del direccionamiento de los recursos públicos hacia los objetivos e impactos que interesa generar.

Es así que como caso de referencia se analiza la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California [PDE], Estado en el cuál en atención al mandato de la Constitución local, se establece la obligación de alentar la actividad económica de los particulares y promover la competitividad. En 2001 se emitió la [PDE] como política pública de desarrollo económico del Estado basada en la definición y promoción de vocaciones productivas regionales, la cual es conducida por un modelo de gestión encabezado por un Consejo Empresarial y un Comité de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico, dispuestos por la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico Estatal.

Estos órganos colegiados están integrados por autoridades gubernamentales del Estado y organizaciones del sector empresarial presentes en la Entidad, quienes de conformidad con la Ley, definen las vocaciones económicas que se impulsarán en los municipios, para lo cual se establecen como mecanismos de implementación a los programas-presupuestales de diversas Dependencias públicas de nivel estatal y federal, para apoyar las iniciativas – proyectos que impulsen y detonen las vocaciones señaladas por la [PDE]. Después de más de 20 años, no es claro si existió o existe relación entre los objetivos de la [PDE], las decisiones relacionadas a ella y el direccionamiento de recursos para lograr esos objetivos.

Para ello, se realizó una investigación no experimental, longitudinal y de tendencia mediante el cual se analiza la vinculación entre los acuerdos y/o decisiones del modelo de gestión de la [PDE] con sus mecanismos de implementación, a fin de determinar la eficiencia de la conducción de la Política en relación con sus mecanismos de implementación.

**Palabras clave:** Políticas públicas, modelo de gestión, Política de Desarrollo Empresarial.

## Introducción

En el Estado de Baja California, en atención al mandato de la Constitución local que establece la obligación de alentar la actividad económica de los particulares y promover la competitividad, en el año 2001 se emitió la Política de Desarrollo Empresarial [PDE] (2021) como política pública de desarrollo económico del Estado con el objetivo de impulsar su competitividad económica, basado en la definición y promoción de vocaciones productivas municipales, apoyados en lo que denominan mecanismos de implementación, refiriéndose a los programas gubernamentales federales y estatales relacionados al otorgamiento de apoyos económicos a actividades productivas en Baja California ([PDE], 2021).

Desde entonces, basados en las estrategias para promover y atraer inversiones como ancla de la promoción del desarrollo económico de la entidad, en el artículo 10 de la Ley de Fomento a la Competitividad y el Desarrollo Económico del Estado [LeyFomentoBC], se establecieron las bases legales para la instrumentación de la [PDE] a fin de impulsar las vocaciones productivas del Estado, a través de la canalización de estímulos y recursos públicos por medio de sus mecanismos de implementación ([LeyFomentoBC], 2023).

A casi 20 años de la puesta en marcha de la [PDE], se observa en datos proporcionados por el Departamento de Estadística de la Secretaría de Economía e Innovación, que en un escenario donde creció en más de 600 mil personas la población económicamente activa del Estado, que pasó de 1,154,798 en 2004 a 1,833,955 en 2022, en el Índice de Competitividad Estatal del Instituto Mexicano para la Competitividad el Estado fluctuó en el período entre los lugares 7 y 14 de 32 Estados, y se ha mantenido en los últimos lugares en el Estudio del *Doing Business* del Banco Mundial (Lugar 32 en 2020) que pondera la facilidad para hacer negocios en los Entidades Federativas del país (A. Maldonado, comunicación personal, 2023).

Dados estos resultados, es evidente que en términos de eficacia la [PDE] genera algunas dudas. Sin embargo, ese no es el enfoque que se pretende abordar. Lo que se pretende es analizar el modelo de gestión de la [PDE] desde la perspectiva de su eficiencia a partir de la adecuada vinculación que debe existir entre las decisiones de los órganos directivos que conducen la política con sus mecanismos de implementación, es decir, los programas gubernamentales del Gobierno del Estado y del Gobierno Federal vinculados a la promoción del desarrollo económico local. Por ello se ha planteado una investigación cualitativa, no experimental, longitudinal y de tendencia entre 2001 y 2022, cuyos resultados permitan determinar la eficiencia del modelo de gestión de la [PDE] a partir de analizar la vinculación entre la visión de política que determina su modelo de gestión y los mecanismos de implementación determinados en ella misma.

El documento está estructurado en cinco capítulos. En el Capítulo 1 se explica el objeto de estudio, que comprende el planteamiento del problema, justificación, preguntas de investigación, objetivo e hipótesis. Asimismo, en el Capítulo 2 se expone el marco teórico y de referencia del cual se apoya la presente investigación, siendo la gobernanza el postulado teórico principal, apoyándose además en el análisis de políticas públicas, con enfoque en la legalidad y la cultura de la gestión. En el Capítulo 3 se explica el diseño metodológico con enfoque cualitativo, que servirá de apoyo para dar sustento al objeto de estudio. En el Capítulo 4 se presentan los resultados de la información recabada mediante entrevistas realizadas a los actores clave. Finalmente, en el Capítulo 5 se exponen las conclusiones del estudio, así como también algunas recomendaciones. Al final del documento se incluyen las referencias utilizadas. Además, como apéndices al documento se incluyen las transcripciones de las entrevistas realizadas.

## **Capítulo 1. Objeto de Estudio**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Durante los pasados treinta años, en el marco de la inserción del país en la globalización económica, en México se han aplicado diversas políticas públicas con el propósito de impulsar el desarrollo económico, en especial a partir de la atracción de inversión extranjera directa (IED) y políticas promovidas por los organismos financieros internacionales, quienes condicionaban ayuda financiera a países en dificultades económicas a cambio de la apertura de su mercado interno al libre comercio y a las inversiones internacionales.

Estas políticas tomaron fuerza en el país con la suscripción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá en 1994, momento en que las políticas públicas para incrementar la competitividad y atraer IED se convirtieron en la narrativa central de los hacedores de políticas públicas de desarrollo económico. Desde entonces, es destacada la relevancia de la IED en la economía mexicana ante la implementación de estas estrategias. Varios informes han destacado su relevancia como fuentes de financiamiento nacional y de modernización e integración al aparato productivo establecido en México (Dussel, 2007).

Estas políticas públicas se aplicaron de manera intensiva en los estados de la frontera norte de México, dada la cercanía geográfica con los Estados Unidos. En la concepción de la mayoría de estas políticas se contó con la participación activa de la sociedad civil, en especial la iniciativa privada, sector que desde entonces ha incidido en la definición, planeación y realización de acciones gubernamentales encaminadas a impulsar la competitividad y la atracción de inversiones, contemplando diversos programas gubernamentales para brindar estímulos fiscales a empresas y apoyos económicos para la realización de proyectos relacionados.

En el caso del Estado de Baja California, estas políticas se vienen implementando desde la década de los años noventa, con base en el mandato de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California [ConstBC], que en su artículo 10 establece la obligación del Estado de alentar y proteger la actividad económica de los particulares y proveer condiciones para el desenvolvimiento del sector privado, para que éste contribuya al desarrollo económico estatal, mediante la promoción de su competitividad e implementando políticas de desarrollo industrial sustentable ([ConstBC], , 2023).

Lo anterior, se atiende a través del Poder Ejecutivo del Estado, por medio de su Secretaría del ramo económico, que tiene atribuciones orientadas a promover la atracción y retención de inversiones. En la actualidad se denomina Secretaría de Economía e Innovación, que de conformidad con el Artículo 41, Fracción II, de la Ley tiene entre sus atribuciones “Coordinar e

impulsar la implementación de la Política de Desarrollo Empresarial del Estado” ([LeyPoderEjecutivoBC], 2021), la cual también es denominada para rápida referencia como [PDE].

En el año 2005 se emitió la [LeyFomentoBC], que en su primer artículo establece como objeto: “fomentar la competitividad y el desarrollo económico del Estado, a través de una Política de Desarrollo Empresarial sustentada en vocaciones regionales, así como en el otorgamiento de estímulos a la inversión privada, de cuyas acciones derivadas mandata se haga en coordinación con el sector privado, que en el inciso a) de su artículo 4, establece los lineamientos básicos de la política económica que coadyuven en la definición de estrategias y programas específicos de fomento, alineados a la [PDE] y orientados a fortalecer la posición competitiva del Estado ([LeyFomentoBC], 2023).

Sobre esta base legal se sustenta la definición e implementación de la [PDE] como política pública estatal, en la cual se han establecido mecanismos de gobernanza como modelo de gestión para definir las vocaciones productivas por Municipio, que serán promovidos y apoyados prioritariamente para impulsar la competitividad a través de mecanismos de implementación que un conjunto de programas gubernamentales orientados a impulsar acciones y proyectos empresariales ([LeyFomentoBC], 2023).

En la versión más actualizada de la [PDE], lo que denominan como la tercera generación de la Política, publicada en el Periódico Oficial del Estado de Baja California en el año 2021, se contempla su modelo de gestión, el cual se ha mantenido con la misma estructura desde su versión inicial en 2001, que considera un Consejo Estatal Empresarial, con la atribución general que le establece la propia [LeyFomentoBC] para definir las vocaciones y los proyectos de la Política, el cual a su vez se apoya para el seguimiento de una Coordinación Ejecutiva Estatal. Asimismo, en la misma Ley se define la creación de un Comité de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el seguimiento a la implementación de la [PDE], que se apoya en una Junta Directiva. Ni la [LeyFomentoBC] referida ni la propia [PDE] definen con claridad las atribuciones y funciones específicas de dichos órganos, ni tampoco los efectos vinculantes de sus decisiones con los mecanismos de implementación que indica, tales como: del nivel federal, el Fideicomiso de Fomento Minero 2020-2024 (FIFOMI), los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), el Fideicomiso de Riesgo Compartido del Sector Rural (FIRCO), el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), el Consejo Nacional de Normalización y Certificación (CONOCER), los instrumentos del Banco Nacional de Comercio Exterior-Nacional Financiera (BANCOMEXT-NAFIN), la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER), el Comité Nacional de

Productividad (CNP), el Instituto Nacional de la Economía Social, el Apoyo Financiero a Microempresas Familiares (crédito a la palabra), el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), el Instituto de Capacitación Agropecuaria (INCAGRO), los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), los Programa de Estímulos Fiscales para la Frontera Norte; así también del nivel estatal, el Fideicomiso de Empresarial el Estado de Baja California (FIDEM), el Fideicomiso Público para la Promoción Turística del Estado de Baja California (FITUR), el Fideicomiso para el Desarrollo Económico de Baja California (FONDOS BC), el Financiamiento para Actividades Productivas del Sector Agropecuario y pesquero (FOGABAC), y el Instituto de Capacitación en Alta tecnología de Baja California (ICAT BC). A estos habría que incluir los estímulos a la inversión contemplados en la [LeyFomentoBC], cuyo proceso de asignación está ligado a las vocaciones y consideraciones de la [PDE] ([Ley PoderEjecutivoBC, 2021).

Dado el contexto previamente expuesto, la [PDE] es una política pública del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California. Como política pública, es un instrumento de acción de gobierno (Jiménez y Ramírez, 2008), por lo que son sus mecanismos de implementación el conjunto de operaciones que se orientan a la solución de un problema público, y que visto desde el enfoque del ciclo de políticas de Harold Lasswell (Estévez y Esper, 2009), entrañan la importancia de la toma de decisiones, y que dentro de su proceso de decisión de las políticas públicas contempla la etapa de la invocación, que se caracteriza por considerar las conductas conforme a las demandas y el entorno de aplicación. Es ante ello que, a fin de conocer el entorno de aplicación, se tomó la decisión de realizar consultas formales a las instituciones públicas a cargo de los programas mencionados como mecanismos de implementación, acerca de lo siguiente:

1. Si la institución tenía conocimiento sobre la [PDE] de Baja California, la cuál de acuerdo con la [LeyFomentoBC], es la base sobre la cual se establecen los lineamientos básicos de Política Económica local sustentada en vocaciones regionales, con orientación a fortalecer la posición competitiva del Estado.
2. Si de manera formal se le comunicó de la existencia de la [PDE] y qué programas para el otorgamiento de apoyos y/o estímulos en el Estado de Baja California a su cargo son considerados como posible instrumento para activar y sustentar la implementación de acciones encauzadas a obtener éxito en el fortalecimiento de las vocaciones productivas de cada municipio o región de la entidad.

3. Se le solicitó proporcionar el número total de apoyos y el monto total canalizado de cada uno de los programas de apoyo que opera esa institución en el Estado de Baja California, por año, en el período que comprende entre los años 2000 y 2023.
4. Se le solicitó el número total de apoyos y el monto total canalizado de cada uno de los programas de apoyo que opera esa institución en el Estado de Baja California, que su institución identifique que está dirigido, motivado o sustentado en la [PDE] de Baja California, de conformidad con la [LeyFomentoBC]. También este dato se solicita por año, en el período que comprende entre los años 2000 y 2023.

Las dependencias, entidades y/o programas a las que se requirió esta información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia fueron las siguientes:

- Del Gobierno Federal:
  - I. Secretaría de Economía,
    - Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI),
    - Instituto Nacional de la Economía Social (INAES),
    - Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER),
    - Fondo Nacional del Emprendedor, Fondo Pyme y/o programas previos relacionados,
  - II. Secretaría de Hacienda / Banco de México,
    - Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA),
    - Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR).
  - III. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural,
    - Fideicomiso de Riesgo Compartido del Sector Rural (FIRCO).
  - IV. Secretaría de Turismo,
    - Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)
  - V. BANCOMEXT,
  - VI. Nacional Financiera,
  - VII. Secretaría de Bienestar,
    - Apoyo Financiero a Microempresas Familiares (crédito a la palabra),
  - VIII. Secretaría de Cultura,
    - Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART),
  - IX. Servicio de Administración Tributaria,
    - Programa de Estímulos Fiscales para la Frontera Norte,
  - X. Secretaría de Educación Pública,

- Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI),
- Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT),
- Del Gobierno del Estado de Baja California:
  - I. Secretaría de Economía e Innovación,
    - Fideicomiso de Empresarial el Estado de Baja California (FIDEM),
    - Fideicomiso para el Desarrollo Económico de Baja California (FONDOS BC),
    - Estímulos a la inversión con base en la [LeyFomentoBC] y su Reglamento,
  - II. Secretaría de Turismo,
    - Fideicomiso Público para la Promoción Turística del Estado de Baja California (FITUR),
  - III. Secretaría de Desarrollo Agropecuario,
    - Financiamiento para Actividades Productivas del Sector Agropecuario y pesquero (FOGABAC),
  - IV. Secretaría de Educación,
    - Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (COCIT).

Es así, que derivado de la consulta, se recibieron respuestas donde es evidente que, con excepción de la Secretaría de Economía e Innovación y algunas dependencias más, es poco el conocimiento que se tiene de la [PDE] en las instancias a cargo de sus mecanismos de implementación, con especial énfasis en las dependencias y entidades de las Administración Pública Federal. Lo anterior, se puede observar en el resumen de los términos de las respuestas recibidas que muestran en la **Tabla 1**.

**Tabla 1.** *Concentrado de respuestas de los mecanismos de implementación de la [PDE] a través de la Plataforma Nacional de Transparencia sobre conocimiento de la Política y apoyos otorgados alineados a la misma*

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
Baja California	15/03/2024	Secretaría de Economía e Innovación	FIDEM FONDOS BC	Menciona que se tiene conocimiento de la y se coordina la [PDE] a través de la [LeyFomentoBC]. Señala los incentivos a los que las empresas pueden acceder, así como los proyectos y montos de los incentivos otorgados entre 2017 y 2023. Asimismo, los apoyos otorgados por Fondos BC de 2020 al

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
				corte de 2024. Del FIDEM, se informó no haber encontrado información.
Baja California	15/03/2024	Secretaría de Turismo	FITUR	En lo que respecta a esta dependencia, de acuerdo con lo establecido en el artículo 43 y Primero Transitorio de la [LeyPoderEjecutivoBC], la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California no es la autoridad responsable de diseñar y coordinar la política pública de desarrollo económico del Estado; así mismo, entró en funciones a partir del 01 de enero de 2022, por lo que, de esa fecha al momento, no se han instrumentado programas motivados o sustentados en la [PDE] de Baja California.
Baja California	15/03/2024	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	FOGABAC	No se encontró información relativa a la ejecución de la [PDE]. Se envía información de los apoyos otorgados a través de áreas de desarrollo empresarial y de planeación sectorial y seguimiento del año 2000 al 2023, pero sin indicar la alineación a la [PDE].
Baja California	15/03/2024	Secretaría de Educación	COCIT	Se considera que la Secretaría de Educación es notoriamente incompetente para atender la presente solicitud de información, esto porque del Reglamento Interno de la Secretaría de Educación no se advierten facultades y atribuciones para poseer o administrar la información que requiere, además que señala expresamente que la misma es sobre la Secretaría de Economía e Innovación, la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, y otras dependencias del orden federal, las cuales son dependencias ajenas a este sujeto obligado.
Baja California	22/03/2024	Secretaría de Educación	COCIT	Se envían apoyos otorgados por el COCIT de los años 2021, 2022 y 2023 pero sin identificar si los apoyos fueron otorgados en alineación los términos y vocaciones definidos en la [PDE].
Baja California	27/03/2024	Fideicomiso Fondo de Garantías Complementarias y Créditos Puente	FOGABAC	No entregada

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
Baja California	02/04/2024	Fideicomiso Público para la Promoción Turística del Estado de Baja California	FITUR	El Fideicomiso público para la Promoción Turística informó que no posee esta información, ya que su principal actividad es la promoción del Estado.
Baja California	02/04/2024	Secretaría de Hacienda	Estímulos a la inversión LFCDE	Se declaro notoriamente incompetente
Baja California	24/04/2024	Secretaría de Economía e Innovación	Reuniones del Modelo de Gestión	Que, en relación a lo solicitado se informa que en referencia a Consejo Empresarial no se cuenta con dicho consejo instalado a la fecha, por lo que, de conformidad al criterio de interpretación con Clave de control: SO/7007/2010 se declara su inexistencia. A lo que hace en respecto Comité de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico se comparte documentación en respecto de primera y segunda sesión ordinaria de dicho comité desde la entrada en vigor de la última reforma de la ley en mención como Anexo I y II.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Economía (SE)	CNP, FIFOMI, CONAMER	No indico si tiene conocimiento de la [PDE]. Solo se limitó a enviar relación de apoyos otorgados en Baja California en años dispersos del Programa para el Desarrollo de la Productividad de las Industrias Ligeras, del Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología e informa que de los Programa Prosoft, PPCI y de la Unidad de Desarrollo productivo no tiene información disponible.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Programa de Estímulos para la Frontera Norte	Se manifiesta la inexistencia de la información, cobrando aplicación el Criterio SO/007/20171, sustentado por el Pleno del Instituto Nacional de Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI) que lleva formalmente la inexistencia de la información.
Federación	15/03/2024	Banco de México (BANXICO)	FIRA FIRCO	Sobre el particular, nos permitimos hacer de su conocimiento la notoria incompetencia del Banco de México para atender su solicitud, en virtud de que la información relacionada con su requerimiento no deriva del ejercicio de las facultades, competencias o funciones de este sujeto obligado y, en consecuencia, este no genera, obtiene, adquiere,

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
				transforma, o posee la información de su interés.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	FOCIR INCAGRO	No se tiene conocimiento de la [PDE] ni documento que acredite la comunicación formal de su existencia. De los programas y componentes a cargo de esa Unidad Administrativa del 2019 al 2023 no se encontró beneficiarios en el Estado del Crédito Ganadero a la Palabra y Fomento a la Ganadería. Sobre los apoyos del Fideicomiso FIRCO no se encontró información relacionada.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Turismo (SECTUR)	FONATUR	No se encontró información relativa a la ejecución de la [PDE] en las diversas áreas de la Dependencia. Dirección que se responde desde la Secretaría de Economía e Innovación, de Hacienda y de Turismo del Poder Ejecutivo del Estado.
Federación	15/03/2024	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)	BANCOMEX T	La Unidad de Instituciones Financieras informa no tener conocimiento de la [PDE] de Baja California, ni existe comunicación formal sobre la existencia de la [PDE]. Informa apoyos otorgados en Baja California a través de su Red de Intermediarios Financieros.
Federación	15/03/2024	Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)	NAFINSA	Informa que no tiene conocimiento sobre la [PDE] de Baja California y no se recibió de manera formal comunicación sobre su existencia. No se tienen los datos de apoyos dirigido, motivado o sustentado en la PDE.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Bienestar	Apoyo Financiero a Microempresas Familiares	Se declara en notoria incompetencia para dar respuesta y recomienda solicitar la información a Financiera para el Bienestar.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Cultura	FONART	Anexa respuestas de las diferentes unidades administrativas de la dependencia que en resumen señalan no conocer la [PDE]. Informan algunos datos de apoyos otorgados en Baja California, pero sin especificar si hay o no alineación a la [PDE].

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
Federación	15/03/2024	Servicio de Administración Tributaria (SAT)	Programa de Estímulos para la Frontera Norte	Se informa que, en términos de lo previsto en el artículo 131, segundo párrafo, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, esta unidad administrativa resulta ser incompetente para atender su petición, toda vez que no cuenta con facultades para emitir pronunciamiento al respecto. No obstante, lo anterior, se comunica que con la única información con que cuenta actualmente esta unidad administrativa, con relación al Padrón de beneficiarios del estímulo región frontera norte, es la que se encuentra publicada en los Informes Tributarios y de Gestión que se difunden de manera trimestral, de los cuales podrá visualizar el número de contribuyentes que tuvieron el beneficio de región frontera norte al corte de cada trimestre. Por lo anterior, se proporciona vínculo electrónico donde podrá consultar la información.
Federación	15/03/2024	Secretaría de Educación Pública (SEP)	CECATI ICAT CONOCER	El ICATBC si tiene conocimiento de la [PDE]. Por parte de la Secretaría de Economía e Innovación se nos ha comunicado de la existencia de la [PDE], la cual esta publicada en el Periódico Oficial del Estado. Por lo que respecta al ICATBC nos enfocamos en atender las vocaciones productivas esto a través de la capacitación para el trabajo, sin embargo, no recibimos ni otorgamos apoyos y/o estímulos.
Federación	15/03/2024	Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI)	FIFOMI	Se declara en notoria incompetencia para dar respuesta y recomienda solicitar la información al Gobierno de Baja California.

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
Federación	15/03/2024	Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)	INAES	No ha sido comunicado al INAES de manera formal la existencia de la [PDE] y en la actualidad no contamos con ningún Programa para el otorgamiento de apoyos y/o estímulos en ninguna entidad federativa de la República Mexicana. Respecto al número total de apoyos y monto total canalizado de cada uno de los Programas de apoyo que opera el INAES en el Estado de Baja California, me permito informarle que, a partir del ejercicio fiscal 2020, el INAES dejó de otorgar apoyos en efectivo o en especie, puesto que en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el ejercicio fiscal 2020, el Programa presupuestario S017 "Programa de Fomento a la Economía Social" incluyó recursos exclusivamente para la Unidad Responsable denominada: Dirección General de Opciones Productivas (DGOP), de la entonces Secretaría de Desarrollo Social (ahora Secretaría de Bienestar). En el ejercicio fiscal 2021 dicho Programa presupuestario se eliminó de la estructura programática del PEF.
Federación	15/03/2024	Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)	FOCIR	Que el FOCIR tiene conocimiento de la [PDE]. Que en 2006 el Gobierno del Estado de Baja California hizo del conocimiento del FOCIR la existencia del [PDE], derivado del reconocimiento de la Dirección General de Promoción Empresarial de la Secretaría de Economía para que participara en el proyecto denominado Fondo de Proyectos Productivos e Infraestructura Productiva para el Desarrollo Económico (FOPRODE), señalando que este esquema le permitiría ofertar financiamiento complementario a los esquemas que estaba creando para las MIPYMES en el marco del [PDE].
Federación	15/03/2024	Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO)	FIRCO	No se localizó documento alguno que informara la existencia de la [PDE], aunque señalan tener conocimiento de su existencia. Señala que los apoyos durante el período 2000 a 2023 no fueron motivados ni sustentados en la [PDE].

Estado o Federación	Fecha	Institución	Mecanismo de la [PDE]	Términos generales de las respuestas
Federación	15/03/2024	Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)	FONATUR	De conformidad con las atribuciones previstas en el numeral 1.2 DIRECCIÓN DE DESARROLLO del Manual de Organización del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) vigente y con fundamento en el artículo 133 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, le comento que después de realizar una búsqueda congruente, amplia, exhaustiva y razonable en los archivos tanto físicos como electrónicos de todas las áreas que conforman la Dirección de Desarrollo, no se localizó información y/o documentación con la que se pueda atender lo solicitado, por lo que no es posible proporcionarle información que no ha sido generada por la citada Dirección de Desarrollo.
Federación	15/03/2024	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)	FONART	En atención a su solicitud me permito informar que la Dirección Comercial de Artesanías no tiene conocimiento de la [PDE] de Baja California, por lo anterior, me permito comentar que no se está en posibilidades de atender su solicitud. Informa apoyos otorgados en el Estado de 2020 a 2023.
Federación	01/04/2024	Financiera para el Bienestar (FB) (Antes TELECOM)	Apoyo Financiero a Microempresas Familiares	Informa no haber encontrado evidencia documental de haber recibido comunicado alguno referente a la [PDE] de Baja California.

*Nota: Elaboración propia, con base en las respuestas oficiales recibidas a consultas realizadas a través de la Plataforma Nacional de Transparencia 2024.*

Es así, en este entorno institucional, a lo largo de los veinte años de implementación de la [PDE], desde el Gobierno Estatal y el Sector Empresarial del Estado se asume que se ha logrado impulsar la competitividad y el desarrollo económico del Estado a partir de SU implementación, gracias a la canalización de recursos públicos, tales como estímulos y apoyos a empresas y/o proyectos a través de los mecanismos de implementación, amparados en la [LeyFomentoBC] (2023).

Sin embargo, de conformidad con información proporcionada por el Departamento de Estadística de la Secretaría de Economía e Innovación, si bien la generación de empleos se ha mantenido estable y la tasa de desempleo tuvo una importante mejora, pues del pico más alto que alcanzó en el período de 6.7% en 2013 bajo hasta 2.4% en 2022, la tasa de desempleo no

ha logrado alcanzar los niveles que tuvo en los años 2000 – 2001 (0.9%). Además, en los Índice de Competitividad Estatal del Instituto Mexicano para la Competitividad no se ha mostrado un avance significativo, pues se ha mantenido entre los lugares 7 y 14 entre 2000 y 2022. De la misma manera, en el Estudio del *Doing Business* del Banco Mundial, que califica la facilidad para hacer negocios en los Estados del País, Baja California no ha subido del lugar 27 de 32. Incluso en el más reciente (2020) se encontraba en el último lugar del país tal como se evidencia en la

**Tabla 2.**

**Tabla 2. Indicadores estadísticos varios de Baja California (2000-2022)**

AÑO	Población económicamente activa (promedio anual)	Tasa desempleo (promedio anual)	Empleos generados	Competitividad estatal	Lugar en Estudio <i>Doing Business</i>	Flujos IED (Miles de dólares)
	Nominal	Porcentual	Nominal	Posición Índice	Posición Índice	Nominal
	Fuente: INEGI	Fuente: INEGI	Fuente: IMSS	Fuente: IMCO	Fuente: Banco Mundial	Fuente: SE
2000	1,049,316	0.9	29,487	10		1,054
2001	1,065,604	0.9	-40,801	12		1,326
2002	1,105,059	1.0	-191	9		1,535
2003	1,122,185	1.3	8,419	9		1,085
2004	1,154,798	1.7	34,855	10		1,366
2005	1,202,445	1.5	17,867	11		1,335
2006	1,263,849	1.8	32,121	10		1,341
2007	1,299,164	2.0	6,061	10		1,791
2008	1,367,112	3.3	-31,591	9		1,454
2009	1,404,275	6.6	-28,081	7		830
2010	1,397,774	5.6	24,806	8		1,415
2011	1,445,621	6.1	25,220	10		766
2012	1,502,260	6.2	26,997	10	27	1,019
2013	1,539,802	5.3	11,276	7	No se publicó	1,291
2014	1,559,135	5.7	51,045	9	30	1,223
2015	1,596,415	4.2	37,238	8	No se publicó	1,167
2016	1,645,201	2.7	39,422	11	29	1,567
2017	1,713,407	2.9	35,975	14	31	1,679
2018	1,770,342	2.5	46,469	13	32	1,631
2019	1,793,969	2.6	12,451	13	32	1,184
2020	1,739,551	2.5	27,952	13	32	1,195

AÑO	Población económicamente activa (promedio anual)	Tasa desempleo (promedio anual)	Empleos generados	Competitividad estatal	Lugar en Estudio <i>Doing Business</i>	Flujos IED (Miles de dólares)
	Nominal	Porcentual	Nominal	Posición Índice	Posición Índice	Nominal
	Fuente: INEGI	Fuente: INEGI	Fuente: IMSS	Fuente: IMCO	Fuente: Banco Mundial	Fuente: SE
2021	1,795,449	2.5	57,550	10	Aún no se publica	2,223
2022	1,833,955	2.4	35,833	Aún no se publica	Aún no se publica	1,869

*Fuente: Secretaría de Economía e Innovación. Departamento de Estadística (2022)*

*Nota:*

*\*Los datos del Doing Business de 2012 a 2016 son de esa fuente. De 2017 a 2022 del Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria.*

*\*\*IED se refiere a Inversión Extranjera Directa.*

Dada la trascendencia de una política pública de este tipo para la Entidad, considerando los recursos públicos que presumiblemente han sido invertidos para lograr el objetivo de impulsar la competitividad del Estado y a la luz de los resultados previamente señalados, resulta relevante determinar la eficiencia del modelo de gestión de la [PDE], partiendo de la vinculación de la toma de decisiones y los efectos vinculantes con los mecanismos de implementación determinados por la Política, teniendo como base cualidades del concepto de valor público, tales como el diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores democráticos (Moore, 1998). Asimismo, tratándose del análisis de una política pública, como lo es la [PDE], es importante enfocarse en la etapa de la terminación del proceso de toma de decisiones de políticas públicas de Harold Lasswell, que se refiere la formulación de recomendaciones para ser tomadas en cuenta en futuros entornos (Estévez y Esper, 2009).

Esto se encuadra en un escenario donde sociedad civil y ciudadanía demandan la atención de múltiples necesidades, algunas de ellas diferentes en prioridad a la visión de quienes definen la [PDE], que si bien es pertinente es términos de mandato de Ley, en el abordaje de una investigación como la que se propone pudiera poner en entredicho la pertinencia de la propia política desde la perspectiva de la calidad de las decisiones, visto desde una dimensión democrática como elemento fundamental en la definición de la agenda pública. Es así que el objeto de estudio en el que se centra la investigación es que, si bien se habla de beneficios económicos relacionados a la aplicación de la [PDE], desde la perspectiva de las políticas públicas es necesario determinar la vinculación entre los acuerdos y/o decisiones del modelo de

gestión de la [PDE] con sus mecanismos de implementación (programas gubernamentales federales y estatales), para verificar la eficiencia de la Política.

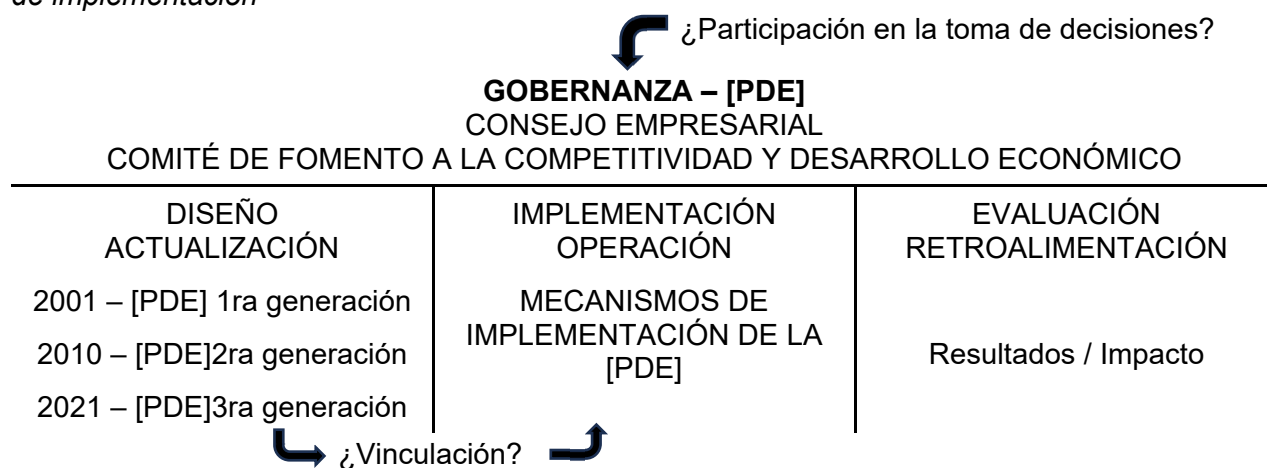
### 1.2. Pregunta de investigación

Es así que la pregunta general que se hace es: ¿Cuál es la vinculación entre las decisiones del modelo de gestión de la PDE y sus mecanismos de implementación?, y en específico:

- ¿Qué actores y por qué participan en la gobernanza de la [PDE]?
- ¿Cuál es el proceso que se sigue en la [PDE] para la toma de decisiones con efectos vinculantes y como se aplican en sus mecanismos de implementación?
- ¿Cómo se relacionan los objetivos para impulsar las vocaciones determinadas en la [PDE] con los mecanismos de implementación?

A fin de facilitar la comprensión y ubicación de las preguntas resultantes del objeto de estudio planteado, en la se hace un análisis a partir de un ciclo de políticas públicas, tomando como base la analogía de Harold Lasswell (Estévez y Esper, 2009), a partir de dos elementos que se consideran. Esto se puede observar en la **Figura 1**.

**Figura 1.** Ilustración sobre el modelo de gestión de la [PDE] y la relación con sus mecanismos de implementación



*Nota: Elaboración propia, 2014, con información de Estévez y Esper (2009)*

### 1.3. Objetivos de la investigación

Así, el objetivo general de la presente investigación es: determinar la vinculación entre las decisiones del modelo de gestión de la [PDE] y sus mecanismos de implementación.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Describir el funcionamiento del mecanismo de gobernanza de la [PDE] y su relación con los mecanismos de implementación.

2. Determinar la consistencia operativa entre los objetivos de la [PDE] y sus mecanismos de implementación.

#### **1.4. Hipótesis**

Considerando lo anteriormente expuesto, se estima a manera de hipótesis que: la poca o nula vinculación entre las decisiones del modelo de gestión y sus mecanismos de implementación afectan la eficiencia de la [PDE] de Baja California.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

Las actividades gubernamentales, en sus diferentes órdenes y/o niveles, confluyen en impulsar directa o indirectamente el desarrollo. Históricamente ha sido obligación institucional de las autoridades gubernamentales promover este desarrollo a través de los instrumentos de que disponen, en concurrencia Federación, Estados y Municipios, cada quien, desde su ámbito de competencia, buscando incidir en mejorar las condiciones de vida de sus habitantes; que visto desde la perspectiva tradicional del concepto de Estado, el Gobierno asume la responsabilidad exclusiva de la promoción del desarrollo, muy especialmente en materia económica, es decir, en la generación de empleos y desarrollo de negocios, con las consecuencias que esto a su vez tiene en el ámbito social. Hoy en día, si bien el concepto no ha cambiado formalmente en México, desde la inserción del país en la tendencia internacional de liberalización económica de los años noventa, esto se ha venido dejando en manos de los mecanismos del mercado, teniendo en la IED uno de sus protagonistas más importantes. En el discurso mediático de la clase política y de las cúpulas empresariales del país se le atribuye a esto como el revulsivo de la economía nacional, que justifican en la creación de empleos y en la tendencia impulsora de la innovación y el desarrollo tecnológico, en el marco de lo que señalan como el proceso de industrialización más importante desde las épocas del modelo de sustitución de importaciones implantado en el país a mediados del siglo XX. Así, desde esta perspectiva, se ha fundado la composición de políticas públicas en la materia en Baja California, donde se han diseñado e implementado para impulsar la competitividad para atraer IED, con la coparticipación de los sectores empresariales locales y prestadores de servicios profesionales.

El Gobierno de Baja California, a través de su Secretaría del ramo económico, ha generado esquemas de coparticipación con el sector privado en las labores de promoción de la IED y de otorgamiento de estímulos fiscales, con enfoque en vocaciones productivas y sectores específicos que confluyen en la [PDE]. Así, dado el impacto económico y social del tema, resulta importante, desde la perspectiva de las políticas públicas, determinar la eficiencia de la [PDE] a partir de la vinculación entre las decisiones de su modelo de gestión con sus mecanismos de implementación.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1. Génesis de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California

La [PDE] se emite como una política pública definida por el Gobierno del Estado y el Sector Empresarial con objeto de promover el crecimiento y desarrollo económico, teniendo como eje central el impulso de la competitividad, la participación interinstitucional público-privada en la planeación y en el establecimiento de prioridades.

De acuerdo a la [PDE] , la Secretaria de Economía Sustentable y Turismo del Estado de Baja California (SESYT) definió un primer enfoque de gran visión que establece el rumbo del Estado en materia económica para los próximos 20 años, dando a la Política el carácter de instrumento formal que contiene el conjunto de guías para encauzar y dar seguimiento al rumbo empresarial a fin de fomentar su competitividad y desarrollo económico mediante el fortalecimiento y promoción de vocaciones regionales, asignando prioridades y definiendo criterios de selectividad para detectar y aprovechar al máximo las inversiones productivas presentes y futuras en las diferentes regiones de la Entidad ([PDE], 2021). La [PDE] estableció como directrices, a manera de resultados esperados u objetivos, las que se muestran en la **Tabla 3** que sigue.

**Tabla 3.** *Objetivos esperados de la [PDE] 2021*

OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO
1. Incrementar la competitividad empresarial (Acorde: [PDE])	⇒ Mayor generación de riqueza
2. Elevar el nivel de calidad de vida en el Estado	⇒ Abatir la pobreza, generación de nuevos empleos
3. Promover nuestros valores para garantizar un comportamiento ético en nuestras empresas y en la sociedad	⇒ Disminuir conductas antisociales Mejorar la seguridad pública
4. Rediseñar la cadena de valor	⇒ Dejar de hacer lo que no sea rentable, empleo mejor remunerado
5. Desarrollar un encadenamiento productivo	⇒ Lograr beneficios de escala y alcance
6. Incremento del valor agregado de nuestros productos	⇒ Mejorar el margen de utilidad y el beneficio social

*Nota: Elaboración propia, 2024. Con información de la publicación de la [PDE] en el Periódico Oficial número 88 del 27 de octubre de 2021.*

La [PDE], según la revisión documental, se desarrolló en tres fases. La primera fase consistió en el consenso empresarial, que se realizó a través de entrevistas a empresarios de los cinco municipios de la entidad; la segunda fase consistió en ejercicios estadísticos para determinar las áreas económicas relevantes para definir vocaciones productivas que categorizaron en razonables, por impulsar y por incubar; y una tercera fase que refiere a la

conformación del sistema de operación de la política ([PDE], 2021). La cronología de hechos relacionados a su diseño e implementación se resume en la **Tabla 4**.

**Tabla 4.** *Cronología de hechos relacionados al diseño e implementación de la [PDE].*

Año		Hechos
2001	⇒	El sector privado acuerda con el gobierno la instrumentación de la [PDE].
2002	⇒	Se definen las vocaciones para cada uno de los municipios. Se integra el Sistema Directivo Operativo como mecanismo de gobernanza.
2003	⇒	Se validan las vocaciones regionales y se categorizan en razonables, por impulsar y por incubar.
2004	⇒	Se instala el Consejo Estatal Empresarial y la Junta Directiva, y entra en operación el Sistema Directivo Operativo. Se inicia el proceso de institucionalización de la [PDE] en una iniciativa de [LeyFomentoBC].
2005	⇒	Se aprueba la [LeyFomentoBC]. Se organizan acciones con base en proyectos y mesas de trabajo y una coordinación ejecutiva.
2007+	⇒	Se plantea una [PDE] de “Segunda generación” desde el Gobierno del Estado, cambiando el énfasis a “Clústeres o sectores tecnológicos / de innovación”. A nivel municipal se generan leyes o reglamentos enfocados al fomento económico.
2013+	⇒	Se actualiza la [LeyFomentoBC], para extender criterios de incentivos a factores de apoyo social.
2019+	⇒	Se desahoga el proceso de actualización de la [PDE] para el período 2021 – 2040 (Gobierno de Baja California, 2021).

*Fuente: Elaboración propia, 2024. Con información de la publicación de la [PDE] en el Periódico Oficial número 88 del 27 de octubre de 2021.*

Para la atención de los mandatos legales establecidos en la Constitución del Estado y en el artículo 2 de la [LeyFomentoBC] (2023), se responsabiliza al Ejecutivo Estatal, a través de la Secretaría del ramo económico, hoy denominada Secretaría de Economía e Innovación, en concurrencia con las Secretarías de Hacienda y de Turismo, que están obligadas a definir y operar la [PDE] en coordinación con el sector privado.

La [LeyFomentoBC] (2023) en su artículo 6 señala que la [PDE] es 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 las inversiones productivas presentes y futuras en las regiones de la Entidad, por lo que las guías que contenga la [PDE] deben ser congruentes el Plan Estatal de Desarrollo. El 26 de noviembre de 2010, la entonces denominada Secretaría de Desarrollo Económico publica en el Periódico Oficial del Estado el Reglamento de la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de Baja California

[RCDE], cuyo contenido está enfocado en la definición de los términos y procedimientos para el otorgamiento de estímulos a la inversión privada ([RCDE], 2010).

La [LeyFomentoBC] (2023) ha tenido 13 reformas de conformidad con las publicaciones realizadas en el Periódico Oficial del Estado en fechas 31 de agosto de 2007, 28 de agosto de 2009, 27 de agosto de 2010, 25 de mayo de 2012, 15 de febrero de 2013, 28 de junio de 2013, 26 de junio de 2015, 10 de noviembre de 2017, 30 de noviembre de 2018, 18 de enero de 2019, 30 de diciembre de 2021, 29 de julio de 2022, 10 de febrero de 2023. No se identifican en publicaciones oficiales alguna reforma realizada a su Reglamento. En dichas reformas no se consignan cambios en cuanto al contenido original, particularmente en la estructura de conducción de la [PDE], solo algunos ajustes orientados a la inclusión de otras políticas orientadas esencialmente al impulso del emprendimiento y las micros y pequeñas empresas.

La [PDE] (2021), que es la versión vigente, a la cual se le refiere como la tercera generación y que establece como visión de largo plazo a Baja California como un estado líder en México en el impulso a un desarrollo económico, incluyente, equitativo y sustentable, con base en la productividad empresarial, construcción de capacidades e innovación tecnológica, estableciendo como objetivos:

1. *Transitar hacia actividades económicas de mayor valor agregado;*
2. *Generar espacios y oportunidades diversas y de alto valor para la participación de la sociedad en la economía;*
3. *Generar un ambiente de negocios que permita una mejor competitividad empresarial;*
4. *Impulsar una manera equitativa el desarrollo de las regiones y municipios del Estado; y,*
5. *Dar sentido de sustentabilidad al desarrollo económico del Estado;*
6. *Aprovechar las tendencias y avances tecnológicos para el beneficio local.*

([PDE], 2021, p. 17)

La [LeyFomentoBC] (2023) en el artículo 8 establece que, para la elaboración, difusión y actualización de la [PDE], el Comité considerará las propuestas del Consejo mediante los mecanismos para evaluar sus avances conjuntamente con los sectores público y privado de cada municipio, implementando en su caso, las modificaciones necesarias a las estrategias y a las Vocaciones Regionales. La Ley refiere al Comité Consultivo de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico de Baja California y al Consejo Estatal Empresarial, que especifica que opera como órgano del sector privado ([LeyFomentoBC], 2023).

A su vez establece que el Comité es un órgano consultivo en materia de fomento a la competitividad, desarrollo económico, mejora regulatoria, estímulos y encargado de la [PDE], integrado por un Presidente que es el Titular de la Secretaría de Economía e Innovación; un Secretario que es nombrado por el Titular de la misma Secretaría, y los siguientes vocales:

- a) El Titular de la Secretaría de Hacienda;
- b) El Titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
- c) El Titular de la Secretaría de Integración y Bienestar Social;
- d) El Presidente del Ayuntamiento de cada Municipio;
- e) El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial de cada Municipio;
- f) El Presidente del Consejo; y,

g) Dos representantes de las instituciones de educación superior, uno del sector público y otro del privado, designados por el titular de la Secretaría, de entre las propuestas que las mismas le presenten.

Adicionalmente, la [LeyFomentoBC] en sus artículos 31 y 32 indica que el Presidente tiene facultad para invitar personas o autoridades relacionadas con alguno de los asuntos que se traten en el Comité, para que participen en las sesiones con derecho voz, pero sin voto. En el caso del Consejo, la [LeyFomentoBC] en el artículo 7, no especifica objeto, atribuciones e integración. Solo le da un carácter consultivo en términos del Artículo 31 y como órgano auxiliar de la Secretaría de Economía e Innovación para asegurar el cumplimiento de la (2023).

En la actualización de la [PDE] se reitera lo señalado, al mencionar que la [LeyFomentoBC] no establece estructura y conformación del Consejo, reiterando como base del modelo operativo la versión original de la [PDE] del 2001, por lo que se considera que debe estar presidido por el Coordinador Estatal de los Consejos Coordinadores Empresariales del Estado, con seis integrantes por cada uno de los Municipios. Para cada municipio los integrantes son el Presidente y un Ex-Presidente del Consejo Coordinador Empresarial del Municipio, el Presidente un Ex-Presidente del Consejo de Desarrollo Económico local o su equivalente, así como dos designaciones numerarias, cuyo perfil y procedimiento de designación no se especifica. Asimismo, se establece una Coordinación Ejecutiva Estatal, encabezada por un Coordinador en turno, contando con un representante de cada Municipio -contempla cinco sin considerar los Municipios de San Felipe y San Quintín-. Es importante señalar que no define perfiles ni procedimiento de designación para el ejercicio de la posición. Adicionalmente, en la versión vigente de la [PDE] se considera una Junta Directiva, que, aunque cita estar fundamenta en la Ley, al hacer una revisión de la misma no se identifica. A la Junta Directiva se le asigna coordinar los esfuerzos para operar las iniciativas del Consejo Estatal Empresarial. Está integrada por la

Coordinación Ejecutiva Estatal, el Secretario Técnico de dicha Coordinación, los Coordinadores de cada municipio -no menciona si del Consejo Estatal Empresarial o de la Coordinación Ejecutiva Estatal- y los Secretarios de las Dependencias estatales involucradas ([LeyPoderEjecutivoBC], 2021).

## **2.2. Sobre el Contexto y Razonamiento para el Diseño de una Política Pública**

Una política pública se sustenta en la interacción entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, con un enfoque en la gobernanza, la toma de decisiones informadas y la creación de valor público. Este enfoque multidimensional es esencial para entender el contexto y el razonamiento detrás de la implementación de políticas públicas como la [PDE].

Las políticas públicas son instrumentos de acción de gobierno. La labor e interacción del Estado con sociedad genera el desarrollo de políticas que orientan la atención de la comunidad hacia la forma y efectos de las decisiones y acciones gubernamentales. La política pública es el instrumento que permite al gobierno proporcionar bienestar, a través de la definición de estrategias y asignación de recursos, los cuales se implementan mediante instrumentos de gestión que nacen de la toma de decisiones y cuotas de poder de los actores públicos.

Las políticas públicas tienen como motivación principal la atención de problemas públicos. Un problema es una percepción de la realidad ante una situación causa molestia a un grupo social, y representa un riesgo, éste debe ser ampliamente debatido para que el gobierno tome la decisión de incorporarlo a la agenda pública, de la cual se debe entender “el conjunto de los problemas que apelan a un debate público, incluso a la intervención (activa) de las autoridades públicas legítimas” (Meny y Thoenig, 1992, p. 114), comprendiéndose que es el gobierno quien tiene la responsabilidad de administrar la agenda, es en esta, donde se abordan problemas controvertidos. Por su parte, Anderson menciona que un problema puede considerarse como “una situación que produce una insatisfacción en la ciudadanía y que requiere de una solución pública, es decir, de la intervención del gobierno” (Franco, 2012, p. 128).

En este contexto, Canto (2015) señala que las políticas públicas se traducen en acciones de gobierno, y su propósito lograr resultados, su intervención debe ser entendida como una respuesta a la atención de los problemas que le plantean los diversos actores, y que cada una de sus fases, le permite a los hacedores de la política comprender las alternativas que brinden soluciones viables; con la introducción de estas fases, la acción del gobierno se ve enriquecida porque tiene entre sus manos, una nueva forma de analizar todo aquello que aqueja a la sociedad. Asimismo, en las políticas públicas, se reconoce su aspecto institucional, porque las decisiones son tomadas por la autoridad pública de manera legítima, dentro de su legitimidad y jurisdicción, de acuerdo a los procesos establecidos, por tanto, éstas pueden tomar la forma de

leyes, reglamentos, normas, jurisprudencia, órdenes del ejecutivo (Aguilar, 1993), entonces, debe entenderse por política como “un conjunto o secuencia de decisiones más que una decisión singular acerca de una acción de gobierno particular” (Aguilar, 1993, p. 24).

Es por eso, que el diseño de políticas públicas cobra importancia al interior de las instituciones, porque éstas se encuentran influenciadas por el pensamiento subjetivo de la persona que estructura y da forma a la política, y que en cierta medida, puede verse motivada por cuestiones de interés personal (Reyes, 2018), se trata, en todo sentido, de que en las organizaciones públicas se realicen análisis considerando la ética y valores de quienes tienen la responsabilidad de crearlas, tomando como base el poder de influencia que éstos podrían tener con los tomadores de decisiones.

Asimismo, de acuerdo con Muro (2023), la estabilidad política hace referencia al sostenimiento pacífico de un régimen político, en el tiempo, por medio de los ciudadanos, sin embargo, describe que el modus vivendi es un arreglo institucional entre distintos grupos con intereses divergentes, sin embargo, explica, que, es inestable, toda vez, que demuestra un balance de poder desigual entre los grupos. Dado que las decisiones son complejas y los jugadores no siempre tienen intención de participar ni ganar, en opinión de Dente y Subirats (2014) debatir el problema que representa la toma de decisiones en el marco de la definición de políticas públicas y en su implementación en la gestión pública es fundamental, dado que argumentar en democracia es complejo, incluso lo es también en el ámbito privado, aunque resulta ser mucho más en los sistemas políticos y administrativos por que suelen no estar de acuerdo con los objetivos ante la participación de numerosas instituciones. De ahí la importancia de los esquemas de consulta pública que contemplen la participación de la sociedad. La participación pública, en el que prime el intercambio de información entre miembros y autoridades, requiere un grado de diálogo que debe realizarse en un grupo dirigido que involucre a más de dos partes (Morales, 2011, p.18), aunque es previsible que se complique pues la lógica de los políticos y de los administrativos son diferentes. Es por ello que los procedimientos para la toma de decisiones son enrevesados y lentos, se complican, si no impiden, la toma de decisiones, afectando actuar a tiempo (Dente y Subirats, 2014).

Es entonces importante construir la toma de decisiones a partir de las coincidencias entre los participantes, considerando sus perfiles y preferencias. Lindblom (como se citó en Dente y Subirats, 2014) señala que una sociedad y un sistema político basado en las preferencias y en las interacciones entre sujetos tiende a funcionar mejor que una basada estrictamente en el intelecto, pues se reconoce la posibilidad de error de la acción humana, y no es necesario pretender que se conocen las necesidades de las personas o la necesidad de ofrecer soluciones

a las preferencias de los ciudadanos, aun cuando éstas sean aparentemente contradictorias o irracionales. La toma de decisiones es parte del aprendizaje social, bajo la premisa de que las decisiones de una sociedad pueden ser mejores con el diálogo, que genere ideas y motive a la acción, más allá de reunir opiniones simples. Así, una toma de decisiones lleva a diferentes actores a exponer su experiencia, sus conveniencias y sus deseos de participación al escrutinio público en la búsqueda de un beneficio colectivo (Morales, 2011, p. 20).

Ahora bien, no es solo tomar en cuenta el proceso de la toma de decisión entre los actores involucrados, sino también considerar la importancia de la fundamentación y motivación de las decisiones. Ante la compleja red que entraña la conformación de las políticas públicas, Witker (2008) señala que, con base en el derecho, se diseñan y evalúan las políticas a través de determinados mecanismos ejecutados a través del Estado con el propósito de lograr el fin público, basados en el análisis de problemas que permiten la definición de objetivos, considerando el poder real de los diferentes actores que intervienen en la toma de decisiones. La definición, implementación y evaluación de políticas se supedita al principio de legalidad, ya que se establece la relación de subordinación entre el Estado y sus gobernados, porque las decisiones jurídicas del primero afectan de manera directa a los ciudadanos, además de ser una regla de competencia y de control de quien y como debe hacerlo el responsable de su implementación (Islas, 2009).

Al respecto, Guastini (2001) señala que se debe comprender como principio de legalidad “aquel en virtud del cual los poderes públicos están sujetos a la ley, de tal forma que sus actos deben ser conforme a la ley, bajo pena de invalidez”. Es decir, este principio implica la sujeción de la administración pública a la ley, definiendo su actuar, pero a su vez limitando su competencia, lo que significa que toda acción ejercida por los entes públicos debe ser fundado y motivado por leyes vigentes, lo que significa que los responsables en las instituciones gubernamentales deben tomar decisiones basadas en los principios de legalidad y eficiencia. En consecuencia, las decisiones en la administración pública rondan en torno a lo establecido en la ley, convirtiéndose en una condición necesaria para la ejecución de los actos públicos, pues todas las instituciones siguen procedimientos y la práctica de estos son regulados por la ley (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.). La legalidad es parte y condición del de valor público, que es una meta por la que vale la pena transitar, aun ante la dificultad de la valoración de lo que quiere el público, porque los individuos tienen necesidades diferentes y complejas (Conejero, 2014).

De acuerdo a Vásquez (2009) la globalización ha ejercido un fuerte impacto en el derecho, porque es a través de éste que se implantan normas con efectos directos en la acción pública es decir, en el mundo globalizado, la creación e implementación de políticas públicas, se orienta más

a la atención de intereses de corporaciones internacionales, por tanto, se puede considerar a este fenómeno como un efecto directo de la globalización. Lo anterior, también ha hecho que las instituciones gubernamentales se mimeticen, o en otras palabras como señalan Powell y Dimaggio (1991, p. 95), las “organizaciones institucionalizadas dependen de la confianza y estabilidad logradas mediante el isomorfismo con las reglas institucionales”. Esto significa que pueden presentarse inconsistencias estructurales que a su vez pueden generar conflictos, lo que ocasiona un problema de interés por la eficiencia, coordinación y control.

La norma jurídica incide de manera directa en el desempeño de la política pública, porque ambas desde el punto de vista de la gestión definen el qué debe hacerse, mientras que la segunda, solo ejecuta las acciones a través de los mecanismos establecidos y herramientas a su alcance. Es aquí donde la acción de gobierno asume una complejidad mayúscula a partir de la participación de los actores de la sociedad para definir agendas de trabajo y actividades de las organizaciones e instituciones responsables del desarrollo de una política. Existe mucho espacio de indefinición y debate de la participación en la toma de decisiones.

Las políticas públicas, tienen un papel preponderante para el desarrollo económico del país, toda vez, que representan decisiones y acciones que han sido tomadas por parte del gobierno con el propósito de atender problemas, así como promover el progreso económico, político y social, por tanto, es crucial la participación de la ciudadanía, sin embargo, lo que pretende el gobierno es generar un impacto social. Es en este contexto, que se infiere que el Estado dispone de muchos centros de poder, y con frecuencia mantienen desacuerdos e interactúan en la solución de problemas de manera descoordinada, provocando con ello desequilibrios sociales importantes, por tanto, el gobierno tiene la responsabilidad de corregir esa situación, esa descoordinación y desequilibrio, se observa en los diferentes niveles de organización territorial, por ejemplo, gobierno federal, del estado y municipal (Aparicio, 2013).

Por otra parte, desde el punto de vista de la economía los procesos de planificación estratégica son necesarios para el desarrollo de social y progresividad de la actividad empresarial, porque, en este proceso de establecen metas y acciones a largo plazo, la importancia de la planificación estratégica se encuentra en el hecho de que, dispone de un horizonte temporal a largo plazo. Es necesario que los actores económicos se encuentren implicados en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de desarrollo económico, por tanto, la importancia de la gestión pública para lograrlo, al interior de las instituciones gubernamentales se desarrollan actividades decisorias, en donde se determinan el tipo de acciones y fases de desarrollo, con el propósito de vincularlo a la toma de decisiones,

facilitando al decisor un conocimiento más específico de la situación o contexto de la política (Perdono y Arias, 2013).

### **2.3. La Implementación y el Impacto de una Política Pública**

De acuerdo con los autores, los modelos de gestión pública, lo que hacen es proponer procesos formales con el objetivo de implementar las acciones, sin embargo, de este se desprenden otros modelos como el jurídico, donde prevalece el principio de legalidad; el modelo técnico-económico, que de igual forma tiene tendencia a ser normativo, toda vez, que define reglas de funcionamiento o de operación; mientras que el modelo *modus vivendi* o negociado de acción, permite que las acciones derivadas del poder público, se apoyen en la toma de decisiones producto de una cadena de negociaciones intra e interorganizacionales, materializándose en un programa de acción.

Perdono y Arias (2013) mencionan que en el modelo de gestión pública de *modus vivendi* o de negociación, establece que la acción es una respuesta a sucesos repentinos ocasionados por un tema, por tanto, desde su perspectiva, permite observar la interacción entre las organizaciones públicas y empresariales, y de coexistir entre ellas una relación de dependencia. Thoenig (s.f.) establece que existen tres momentos que nutren la acción, en primer lugar, el Estado no actúa solo, en segundo lugar, es la sociedad quien recurre a diversos mecanismos para llamar la atención y que su tema sea colocado en la agenda pública, y tercero, la naturaleza de lo político es una cuestión central, que no puede darse por sentada. Mencionan que un programa de acción, lo que hace es proponer resoluciones a los problemas que afectan a la sociedad, sin embargo, su implementación se divide en tres fases: a) conocimiento del campo, y la capacidad de los involucrados para iniciar o formular un programa; b) existencia de medios de acción, significando la capacidad de los involucrados en superar los obstáculos técnicos, financieros, jurídicos, y económicos, y, c) homogeneidad y accesibilidad de los destinatarios.

La teoría de la elección pública, de acuerdo con López (2008), permite el análisis y predicción de los fenómenos sociales relacionados con las decisiones que nacen en política económica, que infiere el estudio de la racionalidad de los individuos, sus motivaciones y comportamiento. El autor establece principalmente el individualismo metodológico, mediante el cual se reconoce la capacidad de las personas para tomar decisiones, aunque tiene la limitante de que tanto las estructuras sociales como las instituciones tienen reglas impuestas e interactúan con otros grupos de interés. Esto significa que el derecho económico es un método sociológico-jurídico, tal como lo explica Witker (2008) al mencionar que puede aplicarse en otras disciplinas especializadas, en este contexto, Cáceres (2016) entonces se infiere que la globalización no ha

pasado desapercibida en el pensamiento jurídico, toda vez, que ha obligado al gobierno a generar cambios en su sistema jurídico.

En este debate se encuadra la gobernanza, toda vez que es a través de esta que se pone en práctica el ideal de eficiencia, así como la implementación de las leyes en torno a ésta, por tanto, ambos términos deben manejarse como criterios de acción conjuntos, considerando que la legalidad y el principio de validez son relevantes para poner la práctica y legitimar las acciones de los entes públicos (Galindo, 2007). En este orden de ideas, se observa como las instituciones de gobierno deben adaptarse a los cambios, situación que se viene presentando a nivel mundial que se aduce como parte de la modernidad (Fix-Fierro, 2016). Powell y Dimaggio (1991) mencionan que a esas adaptaciones se les conocen como isomorfismos, porque las instituciones gubernamentales adaptan elementos legítimos a fin de lograr la eficiencia, y así definir el valor en elementos estructurales, es decir, se promueve la supervivencia de las instituciones gubernamentales.

La palabra gobernanza aparece en el mundo anglosajón a finales del Siglo XVII, siendo retomado como concepto a mediados de los años ochenta del Siglo XX, al irrumpir en los ámbitos institucionales vinculados a los problemas del desarrollo, en especial en las organizaciones económicas internacionales, que consideraron que tenía el potencial para unificar la literatura sobre *management* y políticas públicas. Entre las acepciones de gobernanza más utilizadas se encuentra aquella que dice que es el arte de manejar sociedades y organizaciones. Los significados de gobernanza varían entre quienes circunscriben el concepto al Estado y otros quienes lo ven desde una perspectiva policéntrica, es decir, con la participación de otros actores. En el primero, la gobernanza se entiende como un arte de liderazgo público que tiene en el Estado a su actor principal. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de que existan mecanismos que dirijan y guíen a la sociedad, papel que otorgan al Estado en forma preferencial. La perspectiva policéntrica es más multidisciplinaria. Disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología social y la ciencia política la definen como proceso que involucra Estado, sociedad civil y sector privado. Para los neomarxistas es un juego de poder en la que compiten por los intereses, por lo que el conflicto y la negociación son elementos fundamentales (Whittingham, 2010).

De acuerdo con Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (2004), la gobernanza es un instrumento se ha venido analizando desde el punto de vista institucional a partir de una visión interna, es decir, en el ámbito nacional, toda vez, que es un modelo que permite gestionar asuntos políticos, económicos y sociales. Sin embargo, desde el ámbito nacional y global debe ir más allá y no solo promover valores fundamentales como la seguridad, diversidad, equidad y solidaridad, sino también garantizar el respeto a los derechos humanos, la

democracia y participación, y fomentar las actividades empresariales, y es en este contexto, donde establece que es necesario establecer vínculos que una a los países mediante el comercio, la IED y los flujos de capital, porque con esto, se propiciarían cambios en las condiciones económico-política de los países.

En este sentido Márquez (2016), dice que la globalización es un fenómeno que ha llegado para insertarse en las instituciones, generando un fuerte impacto, porque se identifican flujos de comercio, capitales y personas en todo el mundo, lo que ha ocasionado que las instituciones adquieran o adopten otras formas o tipos de infraestructura y adecuen su marco normativo en materia de comercio. Asimismo, Fix-Fierro (2016) menciona que la gobernanza ha influido en los cambios jurídicos que se han ejecutado en las últimas décadas, ocasionando con ello una transformación en las instituciones. Menciona además que se ha presentado un cambio en la sociedad al desplazar la norma por las expectativas cognitivas, es decir, el derecho pierde peso frente a otros sistemas como la economía o la ciencia, generando con ello un proceso de aprendizaje y adaptación al cambio.

Por su parte, Galindo (2007, p. 29) menciona que esto “tiene que ver con la circunstancia de que cada vez se gobierna más atendiendo a los criterios que proponen la economía y otros recursos de ayuda a la decisión utilizados por expertos de todo tipo y no sólo juristas”, siendo esta una característica en las organizaciones públicas a lo que se suma la aplicación y uso de herramientas propios de la Nueva Gestión Pública. Si bien, la Nueva Gestión Pública se orientó a incrementar la eficacia y eficiencia en la administración pública, lo cierto es, que, en la práctica la ausencia de ambas pone en evidencia la legitimidad del sistema y su propia estabilidad, ya que la sociedad cuestiona al sistema político, y en la medida en que, el gobierno no cumpla con sus compromisos, y sus políticas no cumplan con las demandas sociales, el apoyo al sistema política tenderá a disminuir (Ramió y Salvador, 2005).

La gobernanza también se puede entender como una estrategia de acercamiento para incorporar actores sociales e instituciones en la construcción de modelos para visualizar lo local desde lo social, partiendo del consenso. Es un proceso de validación de políticas públicas que cuenta con la participación de ciudadanos y actores influyentes, en un contexto social local, lo cual hace posible visionar proyectos sustentables. La gobernanza se puede agrupar en tres visiones: el de capacidad política y técnica, mediante mecanismos para tomar decisiones con muchos participantes; el de valor social de una democracia por la pluralidad, la negociación y la deliberación de los objetivos y alcances; y el de la participación ciudadana (Vegas, 2017).

El concepto de gobernanza es un desafío para hacer teoría desde la perspectiva de los desafíos sociales, políticos, institucionales y económicos de la colectividad a nivel local y regional.

La gobernanza refiere a prácticas para coordinar la acción colectiva que concilia intereses creados, el uso de recursos y la búsqueda de objetivos comunes. Se asemeja a una serie de conceptos como gobierno, gestión e instituciones. La gobernanza se concibe como la coordinación entre partes interesadas, legalmente independientes, donde en conjunto van más allá del ámbito de una autoridad única y que por ello requiere negociación dados sus intereses (Glückler et al., 2019).

Desde la perspectiva del Banco Mundial, la gobernanza se utilizó como una herramienta metodológica destinada a identificar los lugares de poder efectivos. Entre las organizaciones que predicen la buena gobernabilidad, no existe una lista definitiva y homogénea. Para el Banco Mundial la gobernanza ha sido una herramienta política para transformar sociedades desde un enfoque participativo y más analítico (Hufty, 2009).

La gobernanza también se utiliza como marco analítico para sistemas de coordinación no jerárquicos, donde existen tres corrientes asociadas, a saber:

- *Corporate Governance*, corriente que aparece en Estados Unidos con el desarrollo de las ciencias del Gobierno. Se desarrolla a partir del análisis de los mecanismos de control de dos tipos de organizaciones, las universidades, y las empresas. Se constata que el control de las organizaciones ya no es o no debe ser solamente jerárquico. Se vio nacer una alternativa normativa en los principios de gobierno de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), una serie de criterios cercanos a la forma y al contenido de la buena gobernabilidad,

- La Gobernanza Global, corriente vinculada a las relaciones internacionales que aparece en los años ochenta, en un escenario en el que el número de protagonistas presentes sobre la escena internacional se multiplica y donde se crean multitud de acuerdos complejos que estructuran la vida internacional. Este concepto busca explicar el proceso de los acuerdos para solucionar problemas de coordinación en un contexto fuera de la autoridad estatal. La gobernanza es el conjunto de medios donde individuos e instituciones administran sus asuntos, cooperan y concilian intereses diversos, y,

- La Gobernanza Moderna, corriente más relacionada a la ciencia política, que permite expresar un conjunto de cuestionamientos sobre el papel del Estado en la sociedad, su gestión interna, con enfoque en la administración pública. El concepto es utilizado para analizar de incidir en la toma de acción orientada a la solución de lo que llaman la crisis de gobernabilidad de los Estados. Esta corriente se vincula a la percepción de que el Estado perdió, si no delegó, parte de su poder y sus competencias en instancias locales, nacionales e internacionales (Hufty, 2009).

La gobernanza equivale a mirarse en un espejo, como una forma de mostrar transparencia de cada una de las acciones acordadas y realizadas, en un escenario de confianza frágil y de fácil rompimiento (Vegas, 2017). Visto desde una perspectiva sistémica, es posible afirmar también cualquiera de los actores involucrados en la gobernanza puede promover cambios en el sistema. Entonces es posible decir que gobierno se refiere a las organizaciones e instituciones que deben garantizar que las decisiones públicas cuenten con los medios para ser exitosas y que estas decisiones reflejen equilibrio de intereses entre los involucrados (Whittingham, 2010).

Para Renate y Mayntz (citados en Jiménez y Ramírez, 2007) plantean que la gobernanza es un nuevo modo de gobernar más cooperativo, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil, es decir, debe existir la cooperación entre la sociedad y el Estado en la formulación de políticas públicas. Las instancias de gobernanza deben dar respuesta a la exigencia de conciliación entre los intereses particulares frecuentemente contradictorios, para que los recursos empleados en la toma de decisiones sean puestos en común en la acción pública, por lo que la gobernabilidad no sería producto de las acciones exclusivas del gobierno, sino de la habilidad para involucrar y coordinar con actores privados, públicos y sociales (Jiménez y Ramírez, 2007).

Por otro lado, la distinción entre el proceso de gobernanza y la gobernanza como estructura pone en juego otros niveles de análisis. La gobernanza requiere organizar de diferente forma las relaciones entre Estado y actores cívicos. En la práctica, la gobernanza es más que gobernar y gestionar, pues implica lograr una capacidad de coordinación entre las diferentes organizaciones e intereses particulares, en un marco institucional específico, por lo que se necesita diálogo interdisciplinario y el desarrollo de capacidades para identificar y negociar objetivos comunes (Glückler, 2019).

El concepto de gobernanza rompe paradigmas en el marco de los problemas de legitimidad y representatividad que tienen los sistemas políticos, que provienen de modelos del Estado de Bienestar y socialista de los años setenta. La gobernanza es una crítica a aquellos modelos desde su perspectiva política, que pone énfasis en que la gestión de Gobierno no es el único capaz de conducir a la sociedad, ya que es incapaz para resolver sus problemas por sí misma. El concepto de la gobernanza se vincula más al enfoque de redes donde la articulación es entre agentes interdependientes, con autonomía e independencia entre sí (Chica y Salazar, 2021), es así como se puede decir que el concepto de gobernanza ha experimentado cambios en su discurso, pasando de estar centrado en las capacidades del Gobierno a un discurso que propone la vinculación ciudadanía para legitimar las decisiones gubernamentales.

De acuerdo con Friedman (citado por Aparicio, 2013) existen cuatro dimensiones políticas: i) el territorio y sus límites, marcado por las autoridades formales; ii) población; iii) la tradición cultural, y, iv) cada organización territorial cuenta con división de poderes, niveles de gobierno, así como reglas político-administrativas, es decir, las comunidades asentadas en esos territorios tienen sus propias necesidades, y le reclaman al gobierno sus derechos, por tanto, entre estas dimensiones y los gobiernos antes enunciados, se establecen relaciones. Asimismo, al interior de la administración pública, los funcionarios se preocupan por realizar los procesos de planificación estratégica, para lograr la implementación de políticas y programas de gobierno, asimismo, propone cuatro modelos de planificación en el sector público:

- 1) Modelo de reforma social, que consiste en planificar desde el Estado con asesoramiento de científicos;
- 2) Modelo de análisis de políticas, en este los políticos son responsables, mientras que el Estado debe dar decisión política, y;
- 3) Modelo de aprendizaje social, abre la puerta al conocimiento experimentado de todos los miembros de la comunidad política, y;
- 4) Modelo de movilidad social, es contraria a la planificación, pues la acción colectiva reclama, una posición crítica frente a las decisiones del gobierno (Aparicio, 2013).

Considerando lo anterior, se infiere, que, de la existencia de estos modelos, la implementación de las políticas públicas puede variar dependiendo de las necesidades de las organizaciones públicas, por tanto, su grado de utilidad está condicionada a eso. Asimismo, las políticas públicas son concebidas y configuradas como una línea de investigación que interesa a muchos estudiosos de la materia económica, porque le plantea al gobierno su función en torno a las necesidades que le plantean los diversos actores, principalmente los sociales, sin embargo, en materia de política económica, los empresarios buscan influir y mejorar el entorno en el cual se desenvuelven, y en donde la intervención del Estado es relevante para la generación de valor, en especial valor público.

El concepto de valor público, que introdujo Mark Moore (1998) en la década de los años noventa del Siglo pasado con el fin de establecer una estructura racional a manera de guía para los gestores públicos, en el que el diseño e implementación de las políticas públicas procuren cualidades tales como el diálogo comunitario, la participación social y el respeto a los valores democráticos. Esta perspectiva busca modificar los enfoques tradicionales de gestión pública que tendían a ser eficaces y eficientes por mandato político. Moore propone que los recursos públicos se utilicen para crear valor de la forma como se crea valor en la iniciativa privada. El valor público

debe ir más allá de un enfoque de impactos económicos, debe incluir beneficios sociales que además deben ser percibidos por la ciudadanía (Conejero, 2014).

Chica y Salazar (2021) plantea que existe relación estrecha entre valor público y valores públicos, en la medida que el primero responde a la sociedad y es efectiva políticamente para atender necesidades y demandas. Hablar de valores públicos se relaciona a adjetivos como confianza, corresponsabilidad, compromiso y colaboración, entre otros. Esto implica un redimensionamiento de la gestión pública en el sentido que lo económico deja de ser el fin de la gestión, para convertirlo en el medio para la co-creación de valor público.

Ramió y Salvador (2005) mencionan que con la implementación de la Nueva Gestión Pública como un modelo esperanzador en la administración pública, se perdió de vista que proviene de otras tradiciones, especialmente anglosajonas, por lo que al imitar este modelo, se alteraron las relaciones entre el sector público, el mercado y la sociedad, por tanto, en México, este modelo presentó dificultades y disfunciones en su implementación, y por ende, no logró alcanzar la eficacia y eficiencia en las instituciones gubernamentales, por el contrario le trajo efectos negativos.

Por otra parte, el valor público es un tema que surgió como una alternativa de la Nueva Gestión Pública. De acuerdo con Fernández-Santillán (2018), ante el desprestigio del gobierno ante los ciudadanos se ha llegado a la conclusión de que el gobierno no es la solución, sino el problema, por ello, se dio apertura a la competencia, libertad y lo privado, porque el Estado asistencial se encontraba colapsado, propiciando con ello la desconfianza de la sociedad hacia las instituciones gubernamentales. En este contexto, continúa el autor, “lo público” en contraposición con “lo privado” perdió prestigio, ya que se pensó que con la incorporación de los procesos y técnicas empleadas en la iniciativa privada a la administración pública mejoraría la percepción del ciudadano hacia su desempeño, y fue en este contexto, que se inserta al debate del valor público que es la forma como se define el lugar que ocupa el gobierno en la sociedad.

A lo anterior se suma el fracaso del Estado Benefactor y del neoliberalismo, que hace que el valor público se inserte en la idea de que el gobierno no solo debe cambiar, sino mejorar, ya que resalta “el importante potencial innovador como forma de incrementar la eficiencia, efectividad y responsabilidad de las organizaciones gubernamentales” (Fernández-Santillán, 2018, p. 181), es decir, en la iniciativa privada se pone atención en los cambios del mercado, mientras que en la administración pública deben poner atención en los cambios políticos, económicos y sociales. Es en este contexto, la gobernanza se observa como un instrumento de validez y un criterio de referencia para legitimar las acciones del gobierno, que sin embargo presenta la necesidad de justificar y motivar toda decisión pública en la ley, como un criterio de

legitimación, al cual también se le debe incorporar la gobernanza, porque en las últimas décadas se han creado iniciativas que integran el principio de eficacia como instrumento de medición, que dará valor a las acciones desarrolladas por las instituciones públicas (Islas, 2009).

La gestión pública es importante dado que los directivos públicos necesitan la colaboración a actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa. El enfoque de gobernanza permite generar un clima político que apoye y favorezca la implementación de la política y le de mayor legitimidad. Por otro lado, la gestión operativa refiere a esas capacidades legales, financieras, materiales y humanas que deben tener los organismos públicos para lograr resultados, desde la óptica de políticas generadoras de valor público (Conejero, 2014).

En este sentido, la gobernanza como proceso no tiene un método establecido para su medición. Sin embargo, en cuanto a la medición de la gobernabilidad, que en diversos estudios se le identifica como medición de la calidad del gobierno, centrándose en la capacidad del gobierno para atender las necesidades de su población, y no la legitimidad de la toma de decisiones. De acuerdo con Ortiz (2018), las principales mediciones son internacionales, a nivel país, pero no existen mediciones de gobernanza local ni metropolitana, haciendo su propia propuesta, con orientación a medir gobernabilidad.

En este entorno, Aguirre-Sala (2019), hace una propuesta de indicadores para medir y evaluar gobernanza, pero no enfocada a la gobernabilidad como capacidad para atención de necesidades ciudadanas y/o sociales, sino con enfoque en la participación ciudadana en la toma de decisiones de política pública, sus efectos vinculantes para su implementación en programas públicos, considerando el nivel de cumplimiento de las acciones definidas. Para ello, propone medir proporciones en función de la participación ciudadana institucionalizada y no institucionalizada, para establecer los programas que cuentan con una participación constante y formal por parte de la ciudadanía. Asimismo, propone diferenciar los programas que tienen y no tienen efectos vinculantes, lo cual de suyo entraña la formalidad de las acciones de política. Con base en ello, propone la generación de un índice de calidad de la gobernanza, que se complementa con medición posterior para determinar el grado de cumplimiento de los programas derivados de la gobernanza y partiendo de ello, la medición del cumplimiento de la gobernanza en si misma.

Po otro lado, la Gobernanza Regional encontró apoyo valioso en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, que tiene su origen en los trabajos de Kaplan sobre medidas de desempeño. El concepto inicial planteaba como medición de la actividad y de los resultados de una organización, visto más allá de indicadores resultados financieros. El CMI proponía medir el desempeño organizativo holísticamente, aunando los indicadores financieros y no financieros,

medidas internas y externas e índices de seguimiento. El CMI ha venido evolucionado hasta convertirse en el modelo que asiste a las áreas directivas para la correcta implementación de las estrategias. Combina tres dimensiones:

1. Estrategia. El CMI facilita describir y comunicar la estrategia de forma que sea comprendida y aplicada por todos los miembros de la organización, hasta el punto de convertirla en la agenda principal de todos ellos. Posee la capacidad de movilizar y guiar el proceso de cambio para la organización.

2. Enfoque. El CMI es una ayuda de navegación poderosa que permita que cada recurso, equipo y actividad de la organización quede alineada con la estrategia.

3. Organización. El CMI facilita la vinculación y la alineación de los empleados, servicios, departamentos y unidades de negocio de una organización. Se logra una visión global que no proporcionan otras perspectivas (Conselleria D' Economia Sostenible, 2016, pp. 186-187).

Por otro lado, se encuentra el proceso de jerarquía analítica (AHP, por sus siglas en inglés) en la definición de prioridades de gestión, cuyos criterios elegidos varían según su objetivo y propósito específicos para cada caso. El esquema propone una evaluación de múltiples criterios basada en un proceso de jerarquías analíticas que permite definir el peso de los criterios que se consideran que intervienen en la decisión de caminos y la valoración de las alternativas candidatas según sus diferentes atributos para apoyar la toma de decisiones (Morales, 2011, pp. 23-24).

También destacable la experiencia de la OCDE con respecto a mecanismos de gobernanza multinivel que países miembros han adoptado y desarrollado para alcanzar una coordinación de políticas de desarrollo regional multisectorial a nivel nacional de manera efectiva, considerando:

- Estructuras de coordinación tales como comités y comisiones interministeriales, como uno de los sistemas más sencillos de gobernanza horizontal, dado que se basa en la estructura de gobierno existente,
  - Ministerios plenamente desarrollados con amplias responsabilidades y facultades que abarcan sectores tradicionalmente separados,
  - Planeamiento y programación estratégicos, incluyendo acuerdos, marcos e instrumentos, considerando la formulación e implementación de programas nacionales de políticas regionales y /o de planeamiento espacial,
  - Unidades o agencias especiales que prestan apoyo de planeamiento y asesoría para facilitar la coherencia de políticas entre sectores a nivel central,

- Ministerios regionales, que deben tomar en consideración los aspectos territoriales de los programas y políticas de sus carteras,
- Mecanismos de comprobación territorial, como mecanismo que monitorea las políticas de gobierno para evitar que tengan impactos negativos sobre ciertos tipos de territorios,
- Combinación de financiación y/o creación de un presupuesto consistente e integral (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016, pp.186-187).

Otro aspecto fundamental en el marco de la toma de decisiones, vinculado más a la implementación y la evaluación de resultados de una política es la cultura de la gestión. Las culturas organizacionales se vinculan a los climas de colaboración y de realización de las tareas, que reflejan la influencia de los contextos. A partir de la cultura organizacional es posible identificar cuatro dimensiones relacionadas con la formación profesional y el desarrollo de competencias organizacionales:

1. Cooperacracia, que alude a la colaboración indicada por su grado de compromiso;
2. Adhocracia, que se refiere a una dinámica hedonista en la que sus líderes son creativos;
3. Competicracia, se circunscribe a las competencias en el sentido de producción de conocimiento para la eficiencia de procesos que por su grado de especialización requieren de líderes formados en un conocimiento técnico;
4. Pretocracia, que se refiere al orden como su sello distintivo y que considera el liderazgo conservador; y,
5. Mercadocracia, ajustada a la dinámica del mercado ya que sus líderes buscan a toda costa cumplir con los objetivos establecidos (Sánchez, et al., 2017, p.8).

A manera de resumen, el diseño e implementación de una política pública requiere la participación de gobierno, sector privado y sociedad civil, promoviendo la gobernanza y decisiones informadas para abordar problemas y generar bienestar. Particularmente son importantes para lograr progreso económico, político y social con participación ciudadana, requiriendo una planificación estratégica y gestión pública efectiva, con base en modelos de gobernanza que requieren eficiencia y legalidad, en un marco de legitimidad y transparencia en la toma de decisiones. La participación pública es clave para el diseño y la implementación efectiva de las políticas públicas.

#### **2.4. El Abordaje Teórico para el Análisis de la [PDE]**

Aunque es común que se consideren los conceptos de desarrollo y crecimiento como “cosas buenas”, ambos son términos desprovistos de valor dado que ambos pueden entenderse

sin referencia a normas éticas. Según algunos criterios, si se posee mayor bienestar material puede ser perjudicial para la naturaleza del hombre. No pueden considerarse síntomas de progreso la producción cada vez mayor de armas nucleares, químicas y biológicas, o la utilización de sistemas productivos que envenenan el medio ambiente, aunque sean manifestaciones de crecimiento económico (Cameron, 1998).

Dada la significativa relevancia de la IED en la economía mexicana desde la implementación de la estrategia de liberalización de finales de la década de los años ochenta (Dussel, 2007), hay que considerar en principio la motivación para la promoción de estos flujos de nuevas inversiones como estrategia de desarrollo, a partir de las teorías de la modernización y de la globalización. Las dos teorías coinciden en sus planteamientos en que el desarrollo tiene su origen y debe ser seguido de acuerdo con los modelos de los Estados Unidos y Europa, que son el origen más importante de la IED (Cameron, 1998).

En el entorno actual, el capital de las multinacionales fluye hacia diferentes rincones del mundo, independientemente de las fronteras políticas, buscando mejores condiciones de costo, que les permita mantenerse competitivos en los mercados. Precisamente es en este entorno donde la competencia por la atracción de inversiones se ha establecido como punta de lanza de modelos de desarrollo en diversos países del mundo, las multinacionales aprovechan la oportunidad de tener acceso a mercados que resulten rentables y atractivos para realizar negocios (Twomey, 1996).

El objetivo de la política pública de desarrollo económico en el contexto de la globalización es elevar el nivel de vida en todo el mundo, proporcionando cada vez más bienes y servicios a una población en expansión. El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y las Naciones Unidas se diseñaron específicamente con este objetivo en mente. En la década de los años ochenta la atención se centró en el ajuste estructural, considerando la liberalización del comercio, la eliminación de déficits públicos y el desmantelamiento de las organizaciones paraestatales ineficientes como una manera de corregir los errores de las políticas de desarrollo anteriores. En este contexto histórico, el desarrollo ha tenido importantes repercusiones negativas en el medio ambiente y en las estructuras sociales. El modernismo y su manifestación más reciente como desarrollo han traicionado el progreso. El desarrollo es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, reconociendo los aspectos económicos, ambientales y sociales para lograr este tipo de desarrollo. El concepto de desarrollo sostenible debe remediar las desigualdades sociales y los daños ambientales, manteniendo una base económica sólida (Harris, 2000).

Desde principios de los años ochenta, en la época en el que asumieron el poder en sus países personajes como Margaret Thatcher en Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos, la democracia se convirtió en un concepto lejano bajo supuestos planteados por profesionales de la administración pública que "...desprecian lo planteado por los pueblos...", que genera conflictos sociales en escenarios donde se evidencia la interdependencia entre el individuo, la colectividad y el Estado, del que surgen doctrinas políticas que proponen diversos modos de relacionar y vincular estos componentes. En sentido general, el liberalismo considera que la colectividad debe servir al individuo, en contraposición a lo que propugna el socialismo, que postula que el individuo debe servir a la comunidad, y a su vez el fascismo considera que el Estado es el fin, donde comunidad e individuo deben estar a su servicio. La democracia es un medio para evitar conflicto social, como un medio del Estado para lograr la equidad en la sociedad (Lagomarsino et al., 2019).

Es así que en la década de los años ochenta se inició el fenómeno al que se identifica ideológicamente como neoliberalismo, que constituye el discurso dominante de las elites económicas y políticas, incluso como un dogma, desde una perspectiva idealizada del libre mercado y que considera a los individuos seres descontextualizados que persiguen el interés y satisfacción propios mediante el consumo, que además propugna evitar al máximo posible la intervención económica del Estado en la economía a menos que favorezca al capital especulativo, crítica a la empresa pública y desconfía de las normas que entorpecen el libre mercado. Cualquier esquema institucional y jurídico que busque limitar el desempeño empresarial individual es valorado como afectación a la libertad y el progreso (Cárdenas, 2016).

En contraposición, el estado de bienestar es un modelo de intervención del Estado en la economía y la sociedad que sobrevino como respuesta a la Gran Depresión de 1929 en Estados Unidos y que permeo como políticas de Estado por el mundo hasta la década de los años setenta, modelo que propuso medidas que buscaron socializar el bienestar, como una obligación moral explícita que asumió el Estado para suministrar apoyo a ciudadanos con necesidades y riesgos generados por el liberalismo. Este es el gran paradigma del neoliberalismo, contrario a la visión del estado de bienestar, superpuesto a la democracia, que se dice debilitó a la clase media haciéndola precaria y que ve en la democracia el camino para mejorar la situación (Lagomarsino et al., 2019). Así, en el contexto del neoliberalismo, las características jurídicas tradicionales del Estado han cambiado sustancialmente, promovidas por organismos trasnacionales alineadas a la visión de las grandes potencias económicas del mundo, lo que se observa como una limitación clara de la soberanía interna de las naciones. Estos organismos brindan recomendaciones técnicas y económicas, cuya implementación es impuesta a cambio de préstamos financieros a

economías de países en desarrollo, lo que los condiciona a reducir el gasto público, los salarios y los empleos del sector público, entre otras medidas (Cárdenas, 2016).

México se adentró en el neoliberalismo en circunstancias como las descritas y materializado en principio por lo que se conoció como el TLCAN, suscrito en la década de los años noventa. Desde entonces la composición de la inversión extranjera directa en México ha cambiado sustancialmente desde 1994. En 1998, más del 50% de este tipo de inversión se encontraba bajo el rubro de nuevas inversiones -incluso en 1997 fue del 78%-, aunque desde entonces ha disminuido hasta alcanzar niveles menores al 40%. Para la inversión extranjera directa realizada (nuevas inversiones y maquiladoras con inversión extranjera) la industria manufacturera participa con el 49% del total captado entre 1994 y 2005 y constituye el principal sector. Los servicios financieros han incrementado sustancialmente su participación como resultado de la venta de la banca nacional entre 2000 y 2002, aunque es previsible que esta vaya a la baja. El tercer sector en relevancia es el comercio con un 10.8% de captación entre 1994 y 2005. Destaca que tanto para la agricultura como para la minería la inversión captada ha sido mínima, acumulando apenas 455 y 1,285 millones de dólares, respectivamente, en ese mismo período. Ante esto, queda de manifiesto la creciente y significativa relevancia de la inversión extranjera directa en la economía mexicana desde la implementación de la estrategia de liberalización económica. Varios informes como los elaborados por Dussel Peters en 2000, Dussel Peters, Galindo Paliza y Loria Díaz en 2003, Ibarra y Moreno-Brid en 2004, Twomey en 1995 y Gurría Treviño en 1993, han destacado la relevancia de la inversión extranjera directa tanto como una de las principales fuentes de financiamiento del déficit comercial -conjuntamente con la renta petrolera, las remesas y el superávit generado por la industria maquiladora de exportación-, así como fuente de modernización e integración para el aparato productivo establecido en México. (Dussel, 2007).

Asimismo, desde la aplicación del modelo neoliberal en el país ha implicado esencialmente lo siguiente:

- “1. Desmantelamiento de la empresa pública estatal;*
- 2. Desarticulación de las agrupaciones de los trabajadores creadas para resistir al poder del Estado y del capital;*
- 3. Reducción de la fuerza de las agrupaciones corporativas (obreras y campesinas);*
- 4. Constitución de un nuevo sujeto globalizado para sustituir al sujeto nacionalista creado por la Revolución mexicana;*
- 5. Fortalecimiento del individualismo para vincular toda subjetividad al consumo;*

6. *Integración subordinada al capitalismo mundial, principalmente al de Estados Unidos;*

7. *Pérdida de soberanía nacional;*

8. *Incremento de la desigualdad y la pobreza;*

9. *Desmantelamiento paulatino del anterior Estado del bienestar; y,*

10. *Aparición de nuevas formas de corrupción” (Cárdenas, 2016, pp. 26-27).*

Con base en lo anterior, la política económica neoliberalista adoptada en México ha provocado desequilibrios en el crecimiento y la distribución interna de la riqueza, rezagando con ello los indicadores del bienestar social e incrementado la pobreza y la desigualdad. La relación entre política económica y política social ha cambiado en términos de cómo se conceptúa actualmente el desarrollo económico. La ideología de libre mercado desequilibró la relación entre ambas políticas que buscaba el equilibrio entre desarrollo económico y aspiraciones sociales. Los lineamientos de política económica orientados al control de las variables macroeconómicas han generado una disminución sustancial en el gasto social, lo que ha provocado que la política social sea incapaz de garantizar equilibrios en el desarrollo de México. Se han reducido las funciones en materia social del Estado, que dejó de lado su función promotora del desarrollo que mantuvo en el período del modelo de sustitución de importaciones. Las directrices de política económica redujeron la cobertura de atención social, ante las políticas de maximización de recursos y restricción de beneficios, a partir de una visión de distribución equitativa de la riqueza (Torres y Rojas, 2015).

En este contexto, la [PDE] de Baja California definió en el año 2001 como un instrumento de política pública que busca promover el crecimiento y desarrollo económico, centrado en la competitividad y la colaboración entre el sector público y privado, estableciendo un conjunto de guías para encauzar y dar seguimiento al rumbo empresarial, fomentando la competitividad y el desarrollo económico a través del fortalecimiento de las vocaciones regionales. La [PDE] se articula a través de un modelo de gobernanza que incluye la participación de diversas instituciones y actores sociales. Esto implica la creación de un Consejo Estatal Empresarial y Comité de Fomento a la Competitividad, como modelo de gobernanza, que operan como órganos consultivos para asegurar el cumplimiento de los términos de la [LeyFomentoBC] (2023) y la propia implementación de la [PDE] a través de sus mecanismos de implementación, que son programas de gobierno de nivel federal y estatal que por sus características inciden en las actividades económicas de la Entidad ([LeyPoderEjecutivo], 2021). La [PDE] se fundamenta en la interacción entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, con un enfoque en la gobernanza, la toma de decisiones informadas y la creación de valor público. Este enfoque

multidimensional es esencial para entender el contexto y el razonamiento detrás de la implementación de políticas de desarrollo económico en Baja California.

Considerando lo anterior, se requiere definir el enfoque para el análisis de la [PDE]. El enfoque tradicional para el análisis es el ciclo de políticas, que corresponde al conjunto de operaciones necesarias para su constitución orientados a la solución de un problema público. El ciclo de políticas permite simplificar, adoptar una mirada relativamente sencilla de un proceso complejo. Asimismo, permite la comparación, mediante la disección en unidades idénticas de análisis e identificar procesos complejos desarrollados dentro de cada una de las etapas del ciclo (Jiménez y Ramírez, 2008).

El análisis de políticas pretende ofrecer información para la toma de decisiones, a partir de la forma en que se presentan las relaciones políticas entre los actores de la sociedad centrándose en la actividad de las autoridades, buscando comprender los factores que explican las decisiones de política pública, sus resultados y efectos, pudiendo entenderse también como un conjunto de modos, de razonamientos, de conceptos, técnicas y datos, que provienen de diferentes disciplinas, derecho, economía, entre otros. Diversas perspectivas teóricas son aplicables al respecto, tales como:

- El proceso de jerarquía analítica, que asigna una ponderación a los criterios relacionados con una decisión y la calificación final de las diferentes alternativas respecto a los criterios que se hayan seleccionado (Morales, 2011, p. 23).

- El modelo racional, que asume que la decisión óptima parte desde el punto de vista del problema a resolver, estableciendo un orden de prioridad de los valores y objetivos por alcanzar, identificando los medios posibles para lograrlos, valorar consecuencias en relación con los objetivos, calcular los costos asociados entre las alternativas disponibles, y escoger la opción que asegure maximizar los beneficios y minimizar los costos;

- El modelo de racionalidad limitada de Simon, que establece que la racionalidad de un actor no radica en que sea cognitivamente capaz de conocer todas las alternativas y consecuencias posibles, sino que se basa en alcanzar el objetivo, aunque no este definido desde el principio del proceso, por lo que se deben asumir límites cognitivos; y,

- El modelo incremental, que destaca como características para valorar la toma de decisiones de política pública la existencia de valores, objetivos y un análisis empírico, los cuales no pueden considerarse de manera autónoma, pues están entrelazados, pero no considera las posibles consecuencias (Dente y Subirats, 2014, p. 194).

La definición, implementación y evaluación de políticas públicas debe considerar la participación en la toma de decisiones, la legalidad en su operación y de cumplimiento cuyos resultados deba percibir la ciudadanía. El concepto se analiza como paradigma emergente en la ciencia de la administración, y dentro de él se incubó el concepto de valor público como una herramienta eficaz para medir las políticas, programas y servicios públicos, donde la mejor asignación de los recursos públicos y la generación de bienestar sostenible se convierten en vectores indispensables de la acción política (Conejero, 2014, p. 32).

Por consiguiente, el análisis de este proyecto toma como referencia los postulados teóricos de Lasswell, toda vez, que, en sus inicios, se generaba más interés en el conocimiento de la política y en el proceso de ésta, poniendo poco interés en los decisores, configurando así una disciplina cuya característica principal es interdisciplinaria, y que de acuerdo con Aguilar (1993), busca analizar los problemas públicos, y generar propuestas de diseño e implementación de políticas públicas.

Si bien, para Aguilar (1993) la elaboración de políticas públicas, o la hechura ha sido un tema poco analizado, por lo que, para él, es necesario que el análisis de políticas incluya investigación para determinar las causas o consecuencias de las políticas o problemas de gobierno. Estas influencias al interior del gobierno han tomado como marco de referencia las decisiones de las acciones públicas, que si bien, son el resultado de información que nace al interior de las instituciones, o son producto de investigaciones de otras disciplinas que aportan evidencia científica, considerando que es importante que el gobierno conozca lo que se debe hacer con información confiable.

Asimismo, considerando que el enfoque de análisis se orienta hacia la eficiencia de la [PDE], es importante considerar que los principios de eficacia y eficiencia sean insertados en las organizaciones públicas, para enfocar la actuación del gobierno hacia los resultados, además coadyuvar en la creación de valores organizacionales que la administración de recursos sea racional (Arellano y Cabreo, 2005), entendiendo en ello que la eficacia se refiere a los resultados establecidos en los objetivos de las instituciones, mientras que la eficiencia se orienta al proceso orientado al logro de los objetivos, donde lo que se busca es ser muy eficaz logrando los objetivos y muy eficiente administrando bien los recursos (Ayuso, s.f.).

Este enfoque en lograr la eficiencia y la eficacia en la administración pública coadyuva en la generación de valor público, toda vez, que incrementa el bienestar social como consecuencia de la intervención del gobierno mediante políticas públicas, cuya implementación como parte de la Nueva Gestión Pública ha logrado aspectos positivos al interior de la administración pública, toda vez, que, exige al gobierno cumplir resultados la Gestión para Resultados (Secretaría de

Hacienda y Crédito Público [SHCP], s.f.). El Gobierno para Resultados se orienta hacia la administración e implementación de la acción pública en el logro de resultados con el propósito de utilizar la información para la toma de decisiones; siendo un paradigma de la cultura organizacional, por tanto, se orienta hacia la generación de valor público, su creación, depende en que el gobierno cumpla con los objetivos planteados y la mejora continua (SHCP, s.f.).

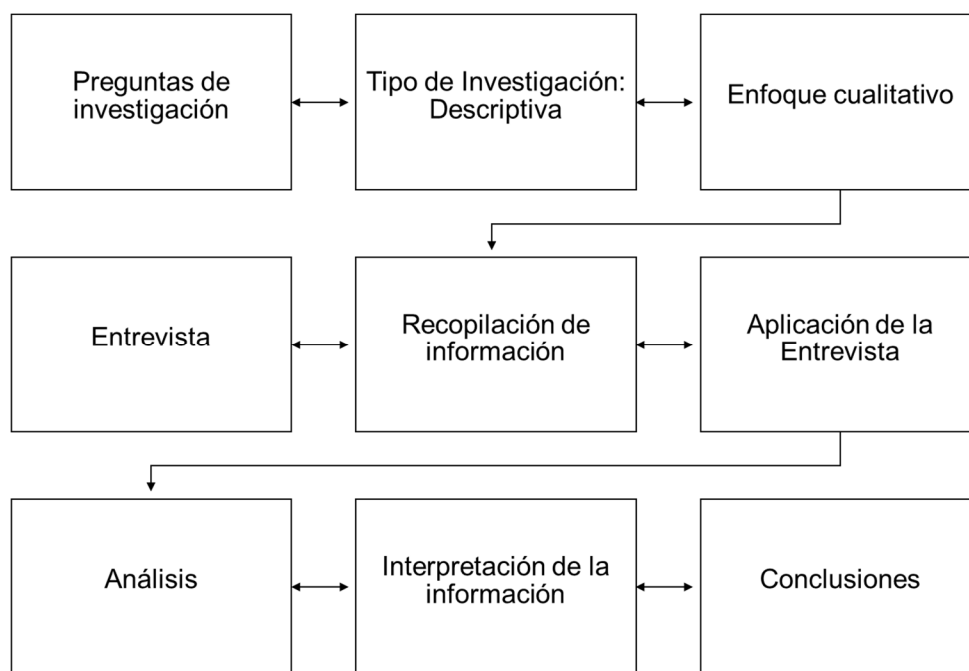
De acuerdo con García y García, la Gestión por Resultados tiene como objetivo “habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso la creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa..., está asociada al cambio social producida por la acción del Estado” (2010, p. 6). Es así, que si bien se busca el resultado, es necesario analizar la eficiencia, es decir la gestión del proceso de implementación de las políticas públicas en el Gobierno, a fin de considerar si su funcionamiento se está enfocado hacia los resultados, en este caso analizar el proceso del modelo de gestión de la [PDE] para determinar si su funcionamiento esta coadyuvando o afectando sus resultados.

## Capítulo 3. Metodología para la Investigación

### 3.1. Diseño de la Investigación

En el presente apartado se explica la metodología aplicada para analizar la [PDE] desde su perspectiva de política pública, enfocado en los objetivos de investigación planteados. El diseño tuvo como propósito maximizar la obtención de información y establecer los criterios para el análisis e interpretación de los datos obtenidos. El diseño metodológico de la investigación se organizó en las fases que se muestran en la **Figura 2**.

**Figura 2.** *Diseño de la Metodología*



*Fuente: Elaboración propia (2024), con información de Vildósola (2009)*

Con el objetivo de ponderar la coherencia entre el diseño del programa y su capacidad para incidir en el problema que se supone intenta resolver o, al menos, atenuar, se realiza un análisis crítico del Política con un enfoque en el ciclo de las políticas públicas. Dicho enfoque refiere a realizar una evaluación con criterios de valor definidos por el propio evaluador a fin de calificar la política o el programa objeto de análisis, los cuales se deben definir a partir de criterios particulares que se apliquen a las acciones de la institución encargada del programa. Si bien se sabe que a priori el enfoque parece subjetivo, que podría hacer pensar que puede demeritar la calidad de la evaluación, la realidad es que se tiende a ponderar en este enfoque el desempeño económico, con base en criterios como la eficacia, en términos de determinar la capacidad de concretar metas, y la eficiencia, en términos de asociar los objetivos del programa con los resultados logrados (Guerrero, 1995).

El ciclo de las políticas públicas brinda una plataforma con visión de procesos a partir de la cual se puede guiar el análisis, pues el ciclo tiene la cualidad de simplificar un proceso que es complejo, dividiendo en etapas cualquier política o programa de la siguiente forma: La identificación del problema; la formulación de alternativas; la decisión, es decir, la alternativa en la que se basa y da forma al programa; la implementación, que implica determinar los medios para operar el programa; la evaluación, que valora los efectos del programa; y, la terminación, que supone concluir con la política analizada y reiniciar el proceso (Jiménez y Ramírez, 2008).

Es importante también considerar que la toma de decisiones es un elemento fundamental en el ciclo de políticas, pues toma relevancia en términos pertinencia y legitimidad como elemento para la generación de valor público. La perspectiva de valor público busca modificar los enfoques tradicionales de gestión pública que tendían a tratar de hacer los programas más eficaces y eficientes por mandato político, y propone que los recursos públicos se utilicen para crear valor de la forma como se crea valor en la iniciativa privada. El valor público es un concepto que debe traspasar la idea de generar impactos económicos, debe procurar la inclusión de beneficios sociales que sean percibidos por la ciudadanía (Conejero, 2014). La gestión pública tiene el propósito de crear valor público a partir de satisfacer a la ciudadanía. De ahí los retos de los funcionarios públicos para lograr gestión del cambio y buscar autonomía para definir objetivos y los medios para lograrlos (Chica y Salazar, 2021).

Con base en lo anterior, considerando que el objetivo es determinar la vinculación entre las decisiones del modelo de gestión de la [PDE] y sus mecanismos de implementación, a partir de describir y determinar la consistencia operativa de la Política, se decidió abordar la investigación a partir del siguiente ciclo de política:

1. Abordar el contexto y razonamiento de la [PDE], para entender el contexto en el que se formuló, así como las motivaciones detrás de su implementación,
2. Abordar el proceso de implementación de la [PDE], para examinar cómo se llevó a cabo la implementación de la [PDE], incluyendo los desafíos encontrados y las estrategias empleadas,
3. Abordar el impacto de la [PDE], ponderar los resultados directos e indirectos de la PDE en el sector empresarial y la economía local,
4. Abordar la eficiencia y sostenibilidad de la [PDE], para examinar cómo se percibe la eficiencia y sostenibilidad de la Política a lo largo del tiempo,
5. Abordar los desafíos y lecciones aprendidas durante la implementación de la [PDE], para identificar los principales obstáculos enfrentados durante la implementación de la Política y las lecciones derivadas,

6. Abordar las perspectivas de la [PDE], para explorar las visiones y recomendaciones para la evolución y mejora de la [PDE].

Lo anterior, se sintetiza de conformidad a las categorías de análisis definidas que se muestran en la **Tabla 5**.

**Tabla 5. Categorías de análisis**

Concepto Base	Teoría	Categorías	Definición
Participación	Valor público (Mark Moore)	Contexto y razonamiento de la [PDE]	Entender el contexto en el que se formuló la [PDE], así como las motivaciones detrás de su implementación.
Decisiones vinculantes	Teoría jurídica (derecho positivo)	Implementación de la [PDE]	Examinar cómo se llevó a cabo la implementación de la PDE, incluyendo los desafíos encontrados y las estrategias empleadas.
Cumplimiento de acciones	Ciclo de políticas (Harold Lasswell)	Impacto de la [PDE]	Evaluar los resultados directos e indirectos de la [PDE] en el sector empresarial y la economía local.
		Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]	Examinar cómo se percibe la eficiencia y sostenibilidad de la [PDE] a lo largo del tiempo.
		Desafíos y lecciones aprendidas	Identificar los principales obstáculos enfrentados durante la implementación de la [PDE] y las lecciones derivadas.
		Perspectivas futuras	Explorar las visiones y recomendaciones para la evolución y mejora de la [PDE].

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

Para efectos del análisis del objeto de estudio es fundamental dar el valor apropiado a la perspectiva cualitativa para conocer la vinculación entre modelo de gestión y mecanismo de implementación de la [PDE], cuyo diseño e implementación requirió de la participación de actores que coordinaron y tomaron decisiones en relación con la Política, lo que los hace parte fundamental para el desarrollo de la investigación. La importancia de este método radica en el hecho de que permite desarrollar un análisis en escenarios donde se consulta de manera directa a los informantes involucrados, y de esta forma abordar el análisis de manera detallada, involucrando al mismo tiempo sus experiencias, y posibilitar que las preguntas se adapten a las personas a fin de dar claridad al tema (Creswell, 2003).

En este punto, Yong (s.f.) expresa que este enfoque permitió generar un estudio a profundidad de los fenómenos, además que su practicidad, dio como resultado que, a partir de la información proporcionada por los informantes, se realizará un análisis de la misma. En este contexto, parte fundamental para el desarrollo de la investigación con enfoque cualitativo consiste principalmente en comprender los significados, es decir las situaciones y acciones de los participantes en el estudio, así como la comprensión de estas personas en los sucesos,

comprensión del contexto, y del proceso, toda vez que, estos elementos aportan estrategias que permitirán desarrollar el estudio con los actores seleccionados, (Vildósola, 2009). El abordaje cualitativo tiene el propósito de comprender e interpretar a profundidad el objeto de estudio, a través del reconocimiento de sus atributos e interacción, además que permite centrarse en varios niveles de análisis (Vives y Hamui, 2021), lo que resulta de suma importancia para la presente investigación.

La investigación fue de tipo descriptivo toda vez, que permite recolectar información e interpretar relaciones y sucesos, esto sustentado por Guevara et al. (2020), quien afirma que es un proceso que describe características, además de facilitar la sistematización de información al generar estructuras a partir del análisis de los comportamientos asociados al fenómeno de estudio, lo que proporciona información sistemática y comparable con otras fuentes.

Por tanto, el interés central fue la obtención de datos, conceptos y puntos de vista de los actores relacionados con el tema de investigación, en donde el rol del investigador es interpretarla para llegar a una conclusión y discusión del tema. Asimismo, interpretar los conceptos y puntos de vista proporcionados por los actores relacionados a sus acciones con respecto al objeto de estudio, en donde el rol de investigador es obtener datos e interpretarlos durante el proceso de la investigación (Moreira, 2002).

Trabajar la investigación de esta forma permitió tener una visión profunda y de primera mano de los involucrados en el tema, desde quienes diseñaron la [PDE] hasta quienes la implementan en la actualidad, en el que el método descriptivo permitió describir la realidad y la actualidad del objeto de estudio, dado que según Guevara et al., el objetivo de la investigación descriptiva es conocer las situaciones, costumbres y actitudes que predominan a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas (2020, p. 171).

La investigación propuesta se desarrolló en dos fases para cumplir con el proceso de investigación de la siguiente forma:

- Primera fase, consistente en la recopilación de información mediante la revisión de literatura especializada en la [PDE], desde su concepción en el año 2004 a la fecha, considerando información sobre los programas gubernamentales relacionados y que son identificados como sus mecanismos de implementación.

- Segunda fase, en la cual se realizarán entrevistas a los actores involucrados, por tanto, se consideró la importancia que tiene conocer las experiencias vividas por estas personas respecto a [PDE], y por tanto, que resultan complejas y difícil de poder cuantificar.

### 3.2. Escenario de Estudio y Participantes

La población objetivo de las entrevistas se centró principalmente en servidores públicos en funciones y ex funcionarios de la Secretaría de Economía e Innovación o su similar desde el inicio de la [PDE] del 2001 hasta la fecha, que hayan estado involucrados en su concepción, actualización y coordinación hasta la actualidad.

Asimismo, como parte fundamental durante el desarrollo de la investigación, se procedió a comprender las situaciones y acciones de los participantes en el estudio, toda vez, que, la información aportada permitió generar la estrategia mediante la cual se desarrolló el estudio de los actores seleccionados (Vildósola, 2009).

Cabe destacar que el tipo de muestro seleccionado fue no probabilístico, toda vez que la selección de los actores fue intencional, dado que la población objetivo forma parte de un grupo pequeño de personas, que además son expertos en el tema objeto de estudio, considerando esto desde una perspectiva fenomenológica y etnográfica, pues se pretende comprender los significados de las experiencias vividas por un lado y por otro consultar a personas que estuvieron en un nivel de toma de decisiones en el diseño e implementación de la [PDE], que desde una perspectiva burocrática lo conforman un grupo de actores de primer nivel en la Secretaría de Economía e Innovación o su similar en el pasado, pues es en esa Dependencia Estatal donde se diseñó, se gestó la toma de decisiones, y tuvieron la capacidad y facultades normativas para tomarlas, por lo que fueron decisivos en el diseño e implementación de la Política.

Este modelo de investigación facilitó la participación de los responsables de la [PDE]. Es importante destacar qué para la conformación de esta fase se realizó una revisión de fuentes secundarias como páginas de internet institucionales, documentos asociados a la [PDE], marco jurídico, entre otros, lo que permitió realizar un diagnóstico inicial e identificar aspectos básicos de la Política (Rojas y Rincón, 2021). Finalmente, la clasificación de los actores partió del diagnóstico inicial del sector económico, identificando aspectos fundamentales que dieron muestra del nivel de interacción entre los actores involucrados en el desarrollo de la [PDE]. A partir de lo anterior, el perfil de los actores susceptibles para ser entrevistados como parte de la investigación se muestran en la **Tabla 6**.

**Tabla 6. Actores Clave**

Institución	Actor involucrado	Tipo de instrumento
Gobierno del Estado	Secretario o Subsecretario en funciones en la vigente Secretaría de Economía e Innovación	Entrevista

Institución	Actor involucrado	Tipo de instrumento
Particular	Ex Secretario o Ex Subsecretario que haya fungido en la Secretaría de Desarrollo Económico o su similar de 2001 hasta 2021.	Entrevista

*Fuente: Elaboración propia, 2024*

Una vez aplicadas las entrevistas, se procesó y analizó la información conforme a los métodos y consideraciones descritas en apartados previos, con lo cual se interpretaron las respuestas recopiladas y se realizó el informe de resultados que se presenta en el Capítulo V.

### **3.3. Estrategias de producción de datos**

Para dar soporte al enfoque cualitativo, la siguiente fase consistió en obtener los datos. Como primer paso se procedió a revisar la literatura asociada al marco teórico y se diseñó del apartado metodológico. El segundo paso consistió en el diseño de la entrevista y su posterior aplicación a los actores clave, es decir, funcionarios que desempeñan funciones directivas en el Poder Ejecutivo en Gobierno del Estado de Baja California relacionados a la toma de decisiones en el diseño e implementación de la [PDE].

Al ser una investigación con enfoque cualitativo, fue posible identificar los sitios y seleccionar a los actores para la realización del estudio, así como la obtención de documentos o material que se consideró de utilidad para comprender el tema y facilitar el abordaje de las preguntas de investigación (Creswell, 2003), por lo anterior, esta etapa se definió para ser abordada en dos momentos, que se describen a continuación.

#### ***Documental***

El punto de partida de esta investigación consistió analizar la información del objeto de estudio, por lo que se abordaron postulados teóricos mediante la selección y búsqueda de información en diversas fuentes de difusión científica y gubernamental, lo que permitió configurar el marco teórico y de referencia, considerando que ese conocimiento obtenido de estas fuentes es relevante para la comprensión amplia del tema.

De acuerdo Tancara, el objeto de la investigación documental consiste en proporcionar los métodos e instrumentos para realizar un análisis "...de procedencia, la búsqueda y el procesamiento de la información fijada en documentos" (s.f. p. 96), con base en lo cual sea posible entender e interpretar la realidad analizada, explicarla, comprenderla, interpretarla y darle sentido, describiendo los más aspectos importantes (Gómez, 2010). La investigación documental permite procesar la información científica como resultado de investigaciones especializadas en las que puede encontrar información relevante (Tancara, s.f.).

## **Entrevista**

Este instrumento permitió recopilar información a partir del diseño de preguntas que atiendan los objetivos de investigación, preguntas que se hicieron a los actores clave, lo que permitió la extracción de datos sobre opiniones, creencias y conceptos de los informantes (Abero et.al., 2015). En este sentido, Vives y Hamui (2021) el instrumento seleccionado tiene la ventaja que permite establecer una relación empática, de confianza y de relaciones con los participantes, y empuja a realizar la codificación de la información a fin de generar datos sistemáticos en las respuestas, a fin de realizar un análisis comparativo de la información.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, el tipo de entrevista seleccionada fue la semiestructurada, dada su flexibilidad para la recopilación de información, y que permitió al investigador establecer relaciones entre los temas, la conexión de supuestos, e inclusive, la reformulación de preguntas en caso de ser necesario, por tanto, se definió una guía de preguntas. Cabe destacar que la preguntas fueron las mismas para la totalidad de los entrevistados, logrando contrastar ideas, además que se procuró en todo momento brindar libertad y autonomía de expresar sus opiniones. Además, al momento de solicitar la entrevista se informó a los actores de la importancia de grabar audio, y de esta forma, estar en posibilidad de realizar versiones estenográficas de la información proporcionada.

En este punto, Barrantes (2002) concuerda al mencionar la necesidad de requerir la aprobación explícita de las personas e instituciones involucradas que son necesarios en la aplicación de la entrevista, una vez concluida esta fase, se procedió a transcribir la información, para llevar a cabo la redacción de un informe final de la investigación. Finalmente, para la definición de los sujetos a entrevistar, se utilizó el muestreo intencional, es decir, se seleccionó a un conjunto de expertos se seleccionó a un conjunto de expertos relevantes involucrados en la definición y en la administración de la [PDE], con amplio conocimiento del tema. Se diseñaron preguntas sobre temas de interés para la investigación, a partir del cual se creó un guion fijo y secuencial que permite diseñar preguntas que procurarán respuestas breves (Folgueiras, s.f.), con base en un conjunto de categorías que facilitarán la sistematización, clasificación y análisis de las respuestas (Díaz-Bravo et al, 2013).

## **Trabajo de campo**

De acuerdo con Monistrol (2007), el trabajo de campo es una de las técnicas de recopilación de información que permite generar y registrar información. Por ello, un elemento importante dentro de esta fase se encuentra en la selección de los informantes clave. Lo anterior, permitió abordar la investigación como un medio de conocimiento a partir de la construcción de evidencia empírica que se apoyará en el marco teórico, con el propósito de interpretar el

fenómeno objeto de estudio (Di Virgilio et al., 2007). Por tal motivo, el desarrollo de esta fase se administró de acuerdo con la información contenida en la **Tabla 7**, a fin de que sirviera de guía durante el desarrollo de esta etapa.

**Tabla 7. Diseño del Trabajo de Campo**

Preparación del Proyecto	Trabajo de Campo	Técnica
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración del proyecto</li> <li>● Diseño de la metodología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar oficios de presentación con la unidad académica</li> <li>● Realizar ajuste final al instrumento de trabajo</li> <li>● Desarrollo del trabajo de campo</li> <li>● Generación, tratamiento, resguardo y análisis preliminar de la información recabada</li> </ul>	Entrevista semiestructurada

Fuente: Elaboración propia, (2024), con información de Monistrol (2007).

El trabajo de campo que se desarrolló en la investigación consistió en mantener un acercamiento con las instituciones gubernamentales enfocadas al desarrollo económico en la entidad, en específico con personas que están y estuvieron en niveles facultados para la toma de decisiones en la Secretaría de Economía e Innovación o similares del pasado cuya responsabilidad estuviera directamente relacionada con el diseño, actualización e implementación de la [PDE]. Una vez concluida esta fase, se procedió a procesar la información.

### 3.4. Análisis de Datos

Para la interpretación de datos se examinaron y revisaron las respuestas e información proporcionada durante la aplicación de las entrevistas. Se procedió a codificar los datos recabados en la investigación sobre los temas abordados en forma de categorías, con la identificación de conceptos y sus interrelaciones entre sí a partir de la respuesta de los actores clave.

Para lograrlo, se realizó un microanálisis, en el que se examinaron las palabras, frases y oraciones, a fin de explorar a profundidad la información recabada, haciéndolo de la siguiente forma, en los términos de Strauss y Corbin (2002):

- a) Clasificar la información, que consistió en agrupar los conceptos de acuerdo con propiedades sobresalientes;
- b) Realizar comparaciones con el propósito de descubrir propiedades y dimensiones que se puedan encontrar en los datos proporcionados por los informantes; y

- c) Comparar, a fin de identificar patrones que se encuentran en la información proporcionada por los entrevistados.

Por tanto, se utilizaron herramientas analíticas que se emplearon sistemáticamente para evitar suposiciones y analizar la información proporcionado por los actores entrevistados. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), estas herramientas son: las preguntas, el análisis de la información, el análisis comparativo y la comparación sistemática de dos o más fenómenos. Además, en este apartado, con base en Sánchez et. al. (s.f.), en esta fase se realizó un análisis de contenido y de discurso con el propósito de interpretar y comprender los textos, no solo de los autores consultados durante la construcción del apartado teórico, sino también, para interpretar la información recabada en las entrevistas. En otras palabras, los datos recopilados fueron procesados para analizar la información y generar conclusiones e interpretaciones del caso.

Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa para el análisis de datos cualitativos denominado ATLAS.ti versión 24.2.1.32227, licencia de estudiante (L-EC8-CC9), cuyo apoyo fue esencial para la realización del análisis de los datos recabados, toda vez que cuenta con inteligencia artificial que, de acuerdo con Yong (s.f.), permite la identificación de la información recabada, presentar los datos de manera detallada y darle mayor objetividad a la investigación. Esta herramienta permitió organizar, analizar, procesar e interpretar la información con enfoque cualitativo. Además, permitió administrar las entrevistas y documentos diversos relacionados con el tema de investigación, convirtiéndose en un valioso instrumento para facilitar la generación de códigos para clasificar e interpretar la información. En suma, permitió extraer las conclusiones de la narrativa y dio lugar a la obtención de conocimiento a profundidad sobre la realidad y percepción de los informantes, con enfoque en los objetivos de la investigación.

### ***Categorías de análisis***

Es fundamental precisar y reducir datos a partir de categorías de análisis, a fin de identificar temáticas e ideas que sean proporcionales al propósito de la investigación, dado que en una variable pueden encontrarse diferentes categorías, las cuales son resultado del proceso de análisis de los hechos. Desde la perspectiva cualitativa permite analizar agrupando los datos observables, que una vez clasificados se procede a su conceptualización y operacionalización. Es partir de esto que es posible preguntar y observar el objeto de estudio.

Romero señala que una categoría es un concepto “que abarca elementos o aspectos con características comunes o que se relacionan entre sí” (2005, p. 113). Por lo tanto, una categoría es una herramienta de análisis que facilita la interpretación de los hallazgos de la investigación, a partir de la identificación de temas e ideas de la información proporcionada por los actores clave entrevistados. Las categorías pueden desarrollarse de forma deductiva o inductiva. En la

presente investigación son de carácter deductivo, porque las categorías indicadas para la investigación surgen del marco teórico y del modelo del análisis, teniendo como su base literatura revisada, el marco teórico y el planteamiento del problema (Romero, 2005). Las categorías propuestas para esta investigación son las siguientes:

Con relación a la entrevista como instrumento empleado para la recolección de información, ésta consta de 18 preguntas distribuidas en seis categorías principales, mismas que permitirán abordar los aspectos más importantes sobre la vinculación de las decisiones del modelo de gestión de la [PDE] con los programas gubernamentales relacionados para determinar su eficiencia. La distribución de las preguntas quedó conforme a lo que se indica en la **Tabla 8**.

**Tabla 8. Categorías en la Entrevista**

Concepto Base	Categorías	Preguntas
Participación	Contexto y razonamiento de la [PDE]	1, 2, 3
Decisiones vinculantes	Implementación de la PDE	4, 5, 6
Cumplimiento de acciones	Impacto de la [PDE]	7, 8, 9
	Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]	10, 11, 12
	Desafíos y lecciones aprendidas	13, 14, 15
	Perspectivas futuras	16, 17, 18

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

### **Codificación**

La codificación es el proceso de convertir las respuestas de una entrevista en categorías (Rincón, 2014). Para Coffey y Atkinson (2003) es el resultado posterior a la aplicación de la entrevista, donde el investigador procederá a segmentar la información con base en las categorías definidas, con el fin de identificar con mayor claridad los datos recopilados. Este proceso de acuerdo con los autores antes citados consiste en sistematizar la información proporcionada por los actores clave, esta parte del proceso, resulta vital para los propósitos de la investigación, pues la clasificación de información permite relacionar los temas que se preguntan y las respuestas recibidas durante la entrevista. En cambio, para Vives y Harmui (2021), citando a Corbin y Strauss, es un método de trabajo que consiste en clasificar los datos empíricos del objeto de estudio, con el propósito de llegar a la comprensión de los procesos e interrelación de la información en un contexto social.

Para codificar fue necesario analizar y determinar los tipos de respuestas por pregunta, para posteriormente elaborar un listado de las respuestas y su frecuencia. Las respuestas se agruparon y se les asignaron códigos para determinar la frecuencia de las respuestas y tabular

la información. Finalmente, una vez realizado el proceso de análisis e interpretación de la información, se procedió a elaborar las conclusiones.

#### Capítulo 4. Análisis y Discusión de Resultados

En atención a los términos de la investigación determinada, se aplicaron un total de cinco entrevistas, un ex-Secretario de Desarrollo Económico, tres ex-Subsecretarios de Desarrollo Económico y el actual Subsecretario de Planeación Económica de la Secretaría de Economía e Innovación, estando todos en funciones en el Poder Ejecutivo del Estado de Baja California entre los años 2001 a la fecha, cuyos perfiles y resumen de respuestas de muestran en la **Tabla 9**. La transcripción completa de las entrevistas se presenta en Apéndice 2 de la presente tesis doctoral.

**Tabla 9.** *Concentrado del perfil de entrevistados y resumen de respuestas recibidas*

Entrevistado	Edad (años)	Experiencia en el Gobierno	Resumen de lo expresado en la entrevista
Sergio Tagliapietra Nassri	74	Secretario de Desarrollo Económico de Baja California 2001 a 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicó que durante su gestión se impulsó la creación de la [PDE].</li> <li>• Se consultó a empresarios clave de cada municipio y se utilizó una metodología establecida por un académico del Tecnológico de Monterrey.</li> <li>• Se estableció un modelo de gobernanza, consejos empresariales y clústeres para promover las vocaciones productivas definidas.</li> <li>• Destacó la importancia de mantener y mejorar la [PDE].</li> <li>• Resaltó la necesidad de que gobierno y empresarios trabajen juntos, evitando divisiones políticas, enfocándose en la globalización y atracción de IED.</li> <li>• Mencionó la dependencia de la Federación para el éxito del “nearshoring” en Baja California y la incertidumbre respecto a las políticas económicas federales. Manifestó que es crucial la alineación y apoyo de la Federación para el desarrollo económico.</li> <li>• Destacó la relevancia de la comunicación con diferentes sectores para impulsar el desarrollo estatal.</li> <li>• Enfatizó la importancia de la continuidad en las políticas de desarrollo y la necesidad de un acercamiento entre el sector empresarial y el gobierno para fomentar un entorno favorable para la inversión y el crecimiento económico.</li> </ul>
Natanael Ramírez Angulo	46	Subsecretario para la Atención de la Pequeña y Mediana Empresa de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante su gestión se implementó la [PDE] en el contexto de la crisis económica de 2008 en Baja California, enfocándose en diversificar proyectos y apoyar a micro y pequeñas empresas.</li> <li>• A pesar de resistencias, mencionó que se logró gestionar apoyos federales y alinear a las autoridades con la Política.</li> </ul>

Entrevistado	Edad (años)	Experiencia en el Gobierno	Resumen de lo expresado en la entrevista
		SEDECO Baja California 2008 a 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comento que se buscó equilibrar sectores consolidados y PYMES, enfrentando retos en seguimiento y coordinación.</li> <li>• Resaltó la importancia de la sostenibilidad de proyectos, la alineación con objetivos políticos y la evaluación continua.</li> <li>• Sugirió concientizar al sector empresarial sobre el impacto comunitario y evolucionar hacia una mayor claridad y eficiencia en el uso de recursos.</li> <li>• Destacó la importancia de construir instrumentos efectivos para garantizar la continuidad de la [PDE].</li> <li>• Destacó la importancia de la coordinación entre el sector empresarial y el gobierno, así como la necesidad de consensuar políticas que trasciendan los cambios de administración.</li> <li>• Enfatizó la relevancia de construir esquemas que permitan la continuidad de los proyectos a largo plazo, independientemente de los cambios políticos.</li> </ul>
Jesús Alfredo Babún Villareal	60	Subsecretario de Desarrollo Económico de Baja California 2013 a 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentó haber estado involucrado desde la elaboración de la [PDE], él trabajando desde la CANACINTRA, que entonces formaba parte del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y del Consejo de la [PDE].</li> <li>• Destacó la importancia de la energía y los temas de infraestructura, abordándolos como temas críticos como la falta de inversiones en generación de energía y el alto costo de tarifas eléctricas para el sector empresarial, lo que afectaba la competitividad de Baja California en comparación con otros estados.</li> <li>• Enfatizó la necesidad de que la [PDE] sea liderada por el sector empresarial, con el gobierno actuando como facilitador, y recomienda una mejor vinculación entre las políticas estatales y federales.</li> <li>• Discutió la falta de continuidad en las políticas tras cambios de gobierno y la importancia de involucrar al sector empresarial en la planificación a largo plazo.</li> <li>• Abordó la importancia de la sostenibilidad de los programas y la eficacia de los recursos públicos.</li> <li>• Recomendó establecer una Asamblea del Consejo Estatal Empresarial y revisar los programas de apoyo a las pymes.</li> <li>• Destacó la necesidad de un interlocutor para convencer a las autoridades sobre la relevancia de</li> </ul>

Entrevistado	Edad (años)	Experiencia en el Gobierno	Resumen de lo expresado en la entrevista
			las políticas y resolver conflictos con el sector empresarial.
Rubén Roa Dueñas	48	Subsecretario de Economía Sustentable y Turismo de Baja California 2019 y 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionó que trabajó en la actualización de la [PDE], enfocándose en la vinculación con el sector empresarial y la identificación de áreas de oportunidad dentro de la Política.</li> <li>• Destacó la importancia de la [PDE] como un instrumento clave para la toma de decisiones del Gobierno del Estado, aunque observó un desfase entre lo redactado en el documento y lo que se estaba implementando efectivamente.</li> <li>• Dijo haber promovido la participación activa del sector empresarial en la elaboración de diagnósticos y en la instrumentación de políticas, buscando un enfoque más colaborativo y menos influenciado por intereses políticos.</li> <li>• Enfatizó la necesidad de una evaluación continua de la Política y de los programas implementados, sugiriendo que se deben establecer mecanismos claros para medir resultados y garantizar la efectividad de las acciones emprendidas.</li> <li>• Discutió la necesidad de fundamentos sólidos, autonomía ideológica y la actualización constante de la Política.</li> <li>• Habló de impulsar la vinculación de las Pymes con el desarrollo empresarial a través de una nueva Ley de Proveeduría. Criticó la falta de apoyo en la transición de las Pymes hacia un mayor desarrollo.</li> <li>• También planteó la importancia de la vinculación entre la educación y el desarrollo empresarial, proponiendo una evolución del COPLADE hacia un enfoque más integral en la planeación estatal.</li> <li>• Destacó la importancia de la participación del sector privado en la formulación de políticas de desarrollo y la evaluación ex post de proyectos.</li> </ul>
José Saúl de los Santos Gómez	48	Subsecretario de Planeación Económica de la Secretaría de Economía e Innovación de Baja California a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijo haber estado involucrado en la [PDE] desde su inicio. Comentó que actualmente se trabaja en la vinculación de objetivos y programas en la implementación de políticas públicas. El enfoque ha sido dar un sentido empresarial a la política pública de fomento económico, buscando que las decisiones de negocio se alineen con las políticas gubernamentales.</li> <li>• Destacó la importancia de que los actores comprendan la utilidad práctica y estratégica de la [PDE], así como la necesidad de simplificar la</li> </ul>

Entrevistado	Edad (años)	Experiencia en el Gobierno	Resumen de lo expresado en la entrevista
			<p>gobernanza y los mecanismos de implementación para que sean más efectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionó que uno de los principales desafíos es la falta de alineación entre los recursos asignados y los objetivos de la política, sugiriendo que se necesita una mayor claridad en la asignación de recursos y en la vinculación de programas con las vocaciones económicas del Estado.</li> <li>• Comentó que es fundamental lograr coherencia en la implementación, un compromiso compartido entre gobierno y empresas y un esquema de gobernanza compartida.</li> <li>• Mencionó la complejidad de coordinar múltiples actores, alinear intereses y establecer compromisos concretos y presupuestales.</li> <li>• Discutió la falta de coherencia en la planificación gubernamental, la preponderancia de los empresarios en decisiones y la necesidad de evaluar impactos y mejorar incentivos.</li> <li>• Planteó la importancia de capacitar líderes empresariales, evolucionar hacia una [PDE] más sustentable y renovar la Ley de Fomento.</li> </ul>

*Nota: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

En primer término, las respuestas de los entrevistados cubrieron las seis categorías de la investigación. Fueron un total de 150 respuestas a las preguntas aplicadas, donde la proporción mayor se inclinó hacia la categoría “Perspectivas futuras” con 32 respuestas (21.3%) y la menor proporción se dio en dos categorías: “Contexto y razonamiento de la [PDE]” e “Impacto de las [PDE]”, con 17 respuestas cada categoría (11.3%). Lo anterior, es posible visualizarlo en la Tabla 10.

Otros de los aspectos que se observaron es el creciente número de las respuestas relacionadas con las categorías de la investigación de acuerdo con el tiempo que pasó desde que el entrevistado estuvo a cargo o relacionado con la [PDE]. Pues mientras el 8% de las respuestas relacionadas corresponden a Sergio Tagliapietra Nassri, quién tiene más tiempo que dejó la responsabilidad, en el caso de José Saúl de los Santos Gómez, funcionario que actualmente tiene la responsabilidad, tiene el 34%, la proporción más alta. Esto puede deberse a que el nivel de involucramiento ha disminuido conforme al tiempo transcurrido desde que se dejó la responsabilidad del seguimiento de la [PDE]. Esto también es posible observarlo en la **Tabla 10**.

**Tabla 10. Coincidencia de respuestas de los entrevistados con las categorías de investigación**

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Categoría -Respuestas	01 Entrevista Sergio Tagliapietra Nassri 12Sep2024 Limpia Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales	%
Contexto y razonamiento	2	1	2	5	7	17	11.3%
Desafíos y lecciones	2	0	4	14	10	30	20.0%
Eficiencia y Sostenibilidad	2	0	6	10	11	29	19.3%
Impacto de la [PDE]	2	5	6	0	4	17	11.3%
Implementación de la [PDE]	0	0	6	8	11	25	16.7%
Perspectivas futuras	4	10	2	8	8	32	21.3%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>150</b>	
	8.0%	10.7%	17.3%	30.0%	34.0%		

*Fuente: Elaboración propia con apoyo de ATLAS.ti (2024)*

Ahora bien, desde la perspectiva de las coincidencias entre categorías de investigación, de las 150 respuestas a las preguntas aplicadas se muestra una mayor coincidencia en entre las categorías “Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]” e “Implementación de la [PDE]” con la categoría “Desafíos y lecciones aprendidas”, con 24 y 14 respuestas, respectivamente. Asimismo, le sigue la coincidencia en las respuestas entre las Categorías “Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]” e “Implementación de la [PDE]”, que entre ellas coinciden 13 respuestas. Estas fueran las 3 mayores coincidencias entre categorías. Dadas las características descritas de estas categorías, es muestra de la preocupación por el funcionamiento de la [PDE] y las posibles áreas de oportunidad para mejorar sus resultados. Lo anterior, se puede identificar en la **Tabla 11**.

**Tabla 11. Coincidencia de respuestas de entrevistas entre las categorías de investigación**

Categorías de Análisis Co-Ocurrencias	Contexto y Razonamiento de la [PDE]	Desafíos y Lecciones Aprendidas	Eficiencia y Sostenibilidad	Impacto	Implementación	Perspectivas Futuras
Contexto y razonamiento de la [PDE]	0	5	5	2	12	5
Desafíos y Lecciones Aprendidas	5	0	24	3	14	12
Eficiencia y Sostenibilidad	5	24	0	1	13	13
Impacto	2	3	1	0	4	6
Implementación	12	14	13	4	0	10
Perspectivas Futuras	5	12	13	6	10	0

*Nota: Elaboración propia con apoyo de ATLAS.ti (2024)*

Por otra parte, las respuestas de las entrevistas se codificaron conforme a las temáticas identificadas como se muestra en la **Tabla 12**.

**Tabla 12. Codificación de respuestas de entrevistas conforme a temáticas identificadas**

[PDE] de Baja California					
Contexto y Razonamiento	Implementación	Impacto	Eficiencia y Sostenibilidad	Desafíos y Lecciones	Perspectivas Futuras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica global</li> <li>• Desafíos estructurales</li> <li>• Atención de necesidades del sector empresarial</li> <li>• Mejorar la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprensión del Modelo</li> <li>• Asignación de recursos no alineada</li> <li>• Necesidad de involucrar a diversos actores</li> <li>• Desconexión entre incentivos y vocaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización y identificación de inhibidores</li> <li>• Fomento de agrupaciones sectoriales</li> <li>• Desarrollo de programas académicos</li> <li>• Incentivos y promoción de inversión</li> <li>• Desconexión y falta de continuidad</li> <li>• Oportunidades de mejora</li> </ul> <p><u>Sectores Impactados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector aeroespacial</li> <li>• Industria médica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de mecanismos normativos</li> <li>• Desvinculación con la Planeación Estatal</li> <li>• Necesidad de evaluación continua</li> <li>• Desvinculación de recursos con la Política</li> <li>• Falta de continuidad y enfoque</li> <li>• Proyectos no ejecutados</li> <li>• Necesidad de evaluación y actualización</li> <li>• Interlocución limitada con el</li> </ul>	<p><u>Desafíos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprensión del modelo</li> <li>• Modificaciones necesarias en el modelo</li> <li>• Desconexión entre actores gubernamentales</li> <li>• Cambios de administración</li> <li>• Intereses políticos y personales</li> <li>• Desafíos en la participación del sector empresarial</li> </ul> <p><u>Lecciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la evaluación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en la sostenibilidad</li> <li>• Capacitación continua de nuevos liderazgos</li> <li>• Simplificación de mecanismos</li> <li>• Fomento de sinergias sectoriales</li> </ul> <p><u>Sectores por fortalecerse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES)</li> <li>• Sector de la Construcción</li> <li>• Industria Aeroespacial y Médica</li> </ul>

[PDE] de Baja California					
Contexto y Razonamiento	Implementación	Impacto	Eficiencia y Sostenibilidad	Desafíos y Lecciones	Perspectivas Futuras
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria vitivinícola</li> <li>• Proyectos de innovación y tecnología</li> <li>• Micro y pequeñas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sector empresarial</li> <li>• Poca diversidad entre los sectores participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con el sector empresarial</li> <li>• Adaptabilidad a cambios contextuales</li> <li>• Interlocutores de alto nivel</li> <li>• Desarrollo de liderazgos empresariales</li> <li>• Transparencia y rendición de cuentas</li> <li>• Enfoque en resultados cualitativos</li> </ul> <p><u>Sugerencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización continua</li> <li>• Mayor participación del sector empresarial</li> <li>• Incorporación de criterios ambientales y sociales</li> <li>• Evaluación Ex Post</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)</li> <li>• Sector Agropecuario y Turístico</li> <li>• Ciencia y Tecnología</li> <li>• Sostenibilidad y Energías Renovables</li> </ul> <p><u>Rol del Gobierno Estatal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador de diálogo y coordinación</li> <li>• Promoción de la inversión</li> <li>• Apoyo a MIPYMES</li> <li>• Inversión en Infraestructura</li> <li>• Evaluación de la Política</li> <li>• Vinculación con Programas Federales</li> <li>• Fomento de la innovación y tecnología</li> </ul>

*Nota: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Analizando de forma consolidada la información que arrojaron las entrevistas, se encontraron algunas expresiones que se repitieron de manera insistente, según se puede observar en el diagrama de nube que se muestra en la **Figura 3**, que denotan cierta tendencia hacia los temas que resultaron de mayor interés para los entrevistados, en particular las palabras: política, sector, gobierno, desarrollo, proyectos, programas y FIDEM, que entrañan la preocupación por el proceso de implementación de la [PDE], si lo observamos de la perspectiva del ciclo de políticas (Jiménez y Ramírez, 2008; Estévez y Esper, 2009).



debe de dar un espacio, valga la redundancia, de diálogo, de alineación de prioridades, y que entonces el gobierno pueda jalar estas visiones de las prioridades de desarrollo e integrarlas a programas. Yo creo que más programas presupuestales que programas sectoriales, seccionales, más programas de acciones operativas, así lo concibo, digamos, en lo general” (las transcripciones completas de las entrevistas se encuentran en el Apéndice 2).

Asimismo, los entrevistados también discutieron los desafíos que enfrentaron en la implementación de la [PDE], como la falta de seguimiento y la necesidad de un marco legal más robusto que garantizara la continuidad de los esfuerzos a través de diferentes administraciones. Esto sugiere que las respuestas no solo fueron relevantes, sino que también aportaron a la identificación de áreas de mejora para futuras políticas. En resumen, las respuestas de los entrevistados fueron altamente relevantes para la investigación, ya que proporcionaron información crítica sobre la efectividad de la política de desarrollo empresarial y su implementación, así como recomendaciones para su mejora. Al respecto, Natanael Ramírez expresó: “...sí se buscaba hacer eso precisamente, ¿no? Digamos que los apoyos estuvieran guiados en el marco, se trataba de alinear todo, sin embargo, a veces, a veces se lograba con mayor eficiencia y otros no, ¿no? Porque siempre hay, pues, desde intereses hasta prioridades que luego no coinciden y empieza un poco ahí las, los jalones en todos los sentidos, ¿no? Pero digamos que en términos generales sí se buscaba que se guiaran en el marco de cuáles eran los sectores, digamos así, relevantes que buscaba impactar o que se buscaba impactar, pero básicamente eso se daba en los fondos quizás más estratégicos, como eran los fondos de innovación o los, el fondo mixto del CONACYT, esos proyectos sí se buscaba quizás que fueran en esa, un poco en ese orden, sin embargo, por la coyuntura en la que estábamos viviendo, lo que eran todos los apoyos para las micro y pequeñas empresas, ahí sí se buscaba que fueran transversal...”.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con la profundidad de la información, las respuestas de los entrevistados no solo fueron profundas y complejas, sino que también aportaron una riqueza significativa a la investigación, permitiendo una mejor comprensión de los desafíos y oportunidades en la implementación de la [PDE]. En primer término, los entrevistados compartieron experiencias específicas y detalladas sobre la implementación de la [PDE]. José Alfredo Babún dijo: “...es importante mencionar que la política de desarrollo empresarial va a funcionar en la medida que el sector empresarial la impulse, porque es una política que está liderada por el sector empresarial, no por el gobierno del Estado. El gobierno del Estado debe ser un facilitador para la integración de que todas las inquietudes estatales a través de los consejos y de los CCEs, y de los empresarios que forman parte del consejo, es un facilitador para que se

integre todo esto y pueda convertirse en una estrategia de gobierno que esté vinculada con el gobierno federal, el gobierno estatal, el gobierno municipal y el sector empresarial”.

Asimismo, las respuestas incluyeron un análisis crítico de la situación actual y de los mecanismos de implementación. También aportaron diversidad de perspectivas, que incluyeron tanto a representantes del sector empresarial como a funcionarios públicos, hecho que enriqueció el análisis y permitió una comprensión más completa de la complejidad del entorno en el que se implementa la [PDE]. Sergio Tagliapietra señaló: “...es el liderazgo de quien esté al frente en la Secretaría de Desarrollo Económico. Es el que tiene que empujar. Ya está establecida la Política, la Política viene del sector empresarial, hay una Ley de Fomento que la impulsa, entonces ¿Qué es lo que viene enseguida? Pues vamos a promoverla. Vamos a implementarla. Vamos a modificarla. Vamos a mejorarla. Entonces, soltamos a veces el balón... No le damos la continuidad y de repente alguien saca el tema y se vuelve uno. (Se pierde) el enfoque. Pero aquí, yo siento que es una clave muy importante el que el gobierno existente le dé la continuidad y la actualización que se requiere...creo que a veces no lo hemos hecho”.

En cuanto a las emociones expresadas por los entrevistados, a fin de comprender de manera más profunda las experiencias vividas durante la implementación de la [PDE], las respuestas reflejan una mezcla de preocupación, motivación y un deseo de mejora. Destaca la sensación de incertidumbre en temas fiscales y la falta de confianza en la continuidad de los incentivos, lo que afecta la disposición de los empresarios a invertir. Esto genera un sentimiento de desconfianza hacia las políticas gubernamentales. Al respecto, José Alfredo Babún dijo: “Resolver problemáticas que tengan resorte en la competitividad y en la atraktividad. Así es. No en la paz social. Esos son otros efectos. Por decir efectos secundarios. Pero tenías que ser atractivo y competitivo”. En sentido, Sergio Tagliapietra dijo: “Hay cambios de administración, cambios de rumbo, Federal. Si no tienes una visión de largo plazo, y a lo mejor sí lo tienes, pero no está consensuada, tú no la adoptas, Octavio. Si te la imponen...si viene alguien de la federación a imponerte una política, sin llegar, oye, vamos a hacer este tipo de cosas, ¿qué hacemos? y cosas por el estilo, no hay ningún consenso. Es muy difícil”. Estos sentimientos reflejan un contexto complejo en el que los entrevistados buscan no solo identificar problemas, sino también proponer soluciones y mejoras en la política de desarrollo empresarial.

Por último, se identifican algunas contradicciones y conflictos que reflejan la complejidad de la [PDE], tales como la desconexión entre la política y la práctica pues mencionan que la PDE es un instrumento importante pero que tiene un desfase entre lo que se redacta en los documentos y lo que realmente se implementa, lo que genera frustración. Rubén Roa dijo: “Mira, en el ejercicio anterior no hubo una convocatoria generalizada y abierta al sector empresarial, es

lo que observamos. Nosotros nos dimos a la tarea de involucrar a dos, principalmente a dos segmentos, uno es al Consejo Empresarial y por otro lado a los Consejos de Desarrollo. ¿Y por qué estos dos? Porque nosotros los ubicamos como organismos un poco más técnicos, particularmente el Consejo de Desarrollo de Tijuana, el Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali, etc. porque manejan, están muy vinculados al tema de FIDEM y de alguna forma tienen un vínculo un poco más estrecho en la elaboración de política de desarrollo a la hora de instrumentar, ejercer estos recursos, pues hacen planteamientos para el ejercicio de estos recursos vinculados a la solución de problemáticas en tres vertientes, en la parte de desarrollo económico, en la parte de educación y en la parte de seguridad. Y al final de cuentas tienen esta característica de una entidad donde se discute y hay un mayor contenido y articulación en función de políticas vinculadas al Estado. Y el Consejo Empresarial, que tiene una vocación un tanto más política de solución de conflictos, pues es por sí el órgano que cúpula, que representa a cada uno de los organismos que particularmente, por ejemplo, en el caso de Tijuana son como 16. Entonces, y el perfil también de quienes en su momento fungieron o se desempeñaron como consejeros, como presidente del Consejo Técnico del Consejo Empresarial también nos permitió el desarrollo de este ejercicio que vimos que es sumamente importante para el desarrollo económico del Estado”.

En las respuestas también se identifica una tensión evidente entre los intereses del sector empresarial y las decisiones del gobierno. Algunos entrevistados sienten que las decisiones gubernamentales no siempre consideran las necesidades del sector empresarial, lo que lleva a una falta de confianza y a la percepción de que el gobierno no está alineado con los objetivos de desarrollo empresarial. También se identificaron diferentes visiones sobre cómo debería ser la [PDE]. Algunos entrevistados abogan por un enfoque más inclusivo que considere a las pequeñas y medianas empresas, mientras que otros se centran en atraer grandes inversiones. Esta falta de consenso sobre las prioridades genera conflictos en la implementación de la Política. Estas contradicciones y conflictos reflejan un entorno complejo en el que los actores involucrados deben navegar para lograr un desarrollo empresarial efectivo y sostenible.

En cuanto a la consistencia de los temas, con énfasis en la frecuencia con la que ciertos temas o patrones aparecen en las respuestas, se identifican varios temas frecuentes y patrones de datos que reflejan preocupaciones y experiencias comunes en relación con la [PDE]. Algunos de los temas recurrentes son la vinculación entre objetivos y programas, citado previamente, la identificación de inhibidores que afectan el desarrollo empresarial, así como la necesidad de atender estos problemas para mejorar la competitividad; patrones que sugieren que, aunque hay esfuerzos en marcha, la efectividad de la [PDE] podría beneficiarse de una mayor alineación entre

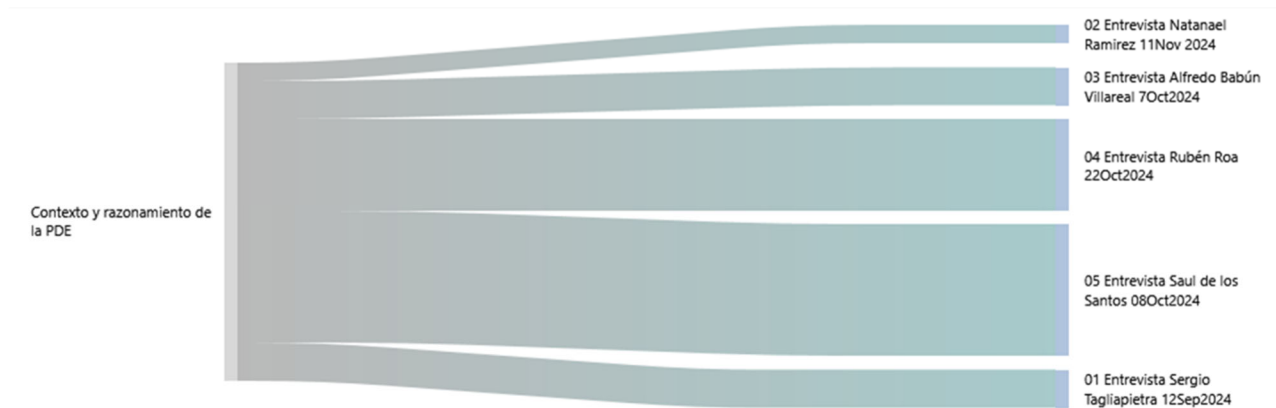
los objetivos, los programas y los recursos, así como de una mejor comunicación y colaboración entre los diferentes actores involucrados.

#### 4.1. Sobre el contexto y razonamiento de la [PDE]

En lo que respecta a la categoría “Contexto y razonamiento de la Política de Desarrollo Empresarial”, se identificaron 17 respuestas relacionadas en las entrevistas, distribuidas entre los entrevistados según se muestra en la **Figura 4**. En dichas respuestas, se señaló que la [PDE] fue diseñada en un contexto de crisis económica y social, con el objetivo de revitalizar la economía de Baja California a través de la colaboración entre el gobierno y el sector empresarial, enfrentando desafíos significativos en su implementación y efectividad.

**Figura 4. Respuestas de entrevistas para la categoría “Contexto y razonamiento de la [PDE]”**

	01 Entrevista Sergio Tagliapietra 12Sep2024 Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales
o Contexto y razonamiento de la PDE Gr=17	2	1	2	5	7	17
Totales	2	1	2	5	7	17



*Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Durante las entrevistas se mencionaron los siguientes dos factores críticos relacionados al contexto del diseño de la [PDE]:

1. Crisis económica. La [PDE] se implementó en un periodo que coincidió con la crisis financiera de 2008, la cual tuvo un impacto significativo en la economía de Baja California. La crisis, originada por problemas en el sector inmobiliario de Estados Unidos, llevó a un aumento en las tasas de desempleo, algo inusual para la región, que históricamente había disfrutado de tasas de desempleo muy bajas. En este sentido, Natanael Ramírez comentó: “...me tocó entrar el 1 de diciembre del 2008. Ya se venía trabajando previamente algunos meses atrás, pero en esa época, pues básicamente estaba detonando también una de las crisis más fuertes de las

últimas décadas, que fue detonada por la inestabilidad en el sector inmobiliario en Estados Unidos con el tema de las dobles hipotecas que se incumplieron pagos y empezó a generar un proceso pues de desestabilización de la economía norteamericana y que se resintió muy rápido aquí en Baja California por los vínculos que tiene pues el país en general...y eso empezó a generar pues mucha presión obviamente en el sector empresarial y en el sector o en la parte social, entonces en el marco de ese contexto pues era que teníamos que entrar, activar, operar y diseñar pues todos los mecanismos que estuvieran al alcance del Gobierno para poder contener lo más posible esos efectos que se estaban resintiéndose en la economía Baja California. Dentro de esos instrumentos pues uno de ellos era la Política de Desarrollo Empresarial...". José Alfredo Babún comentó por su parte: "Pues teníamos el tema de la energía, era un tema que estaba muy en crisis porque no había inversiones, al igual que recientemente, pero no había inversiones en la generación y la demanda ya estaba alcanzando la capacidad de generación en el Estado. Y por otro lado, las tarifas que se estaban cargando en ese entonces para el sector empresarial significaban un alto costo que nos sacaba de competitividad contra otros estados a nivel nacional. No contra Estados Unidos, pero sí a nivel nacional, estábamos fuera, porque mientras que en otros estados en ese entonces había dos horas de periodo de punta que se le llama ACFE, en Baja California teníamos seis. Entonces este tema se subió dentro de los temas de la política de desarrollo empresarial, se subió el tema de la infraestructura en energía eléctrica, en ese entonces subió el tema de energía relacionada con el combustible. Teníamos desabasto al combustible y los precios de las gasolinas. Esos fueron los temas que nosotros subimos en ese entonces".

2. Desafíos estructurales. Se identificaron desafíos estructurales, como la falta de alineación entre las políticas estatales y federales, así como la necesidad de un interlocutor efectivo que pudiera facilitar la comunicación y colaboración entre el gobierno y el sector empresarial. Esto se complicó por la dependencia de Baja California de las políticas federales, que a menudo no consideraban las particularidades de la región. Sergio Tagliapietra dijo: "Necesitamos a la Federación. La Federación tiene que comprar este tipo de programas. No tengo el dato exacto, pero no sé, creo que 60 o 70 centavos de cada peso se van a la federación". Por otra parte, José Alfredo Babún señaló: "Bueno, en los tiempos en los que yo estuve, el Presidente de la República era Peña Nieto y tenía una agenda proempresarial muy activa, entonces los temas que el sector empresarial de Baja California traía, en realidad siempre había algo de conexión federal que podía aplicarse para apoyarlo, o sea, el gobierno federal no se va a alinear a un Estado, pero el Estado tiene que encontrar los conductos para que la política haga conexión con las políticas federales, que ellas están pensadas en otra cosa, y normalmente el gobierno

federal no hace políticas pensando en la frontera, hace pensando en el centro y en el sur, que es el que tradicionalmente impulsa, y a la frontera la dejan como que un poquito el que sólo se las arregla, entonces como gobierno del Estado tienes que ver cómo conectas esas acciones de la PDE con programas federales, y en ese entonces sí había de dónde, por dónde vincularlo”.

Ahora bien, en las entrevistas se señaló que, la [PDE] se diseñó con el objetivo de abordar las necesidades específicas del sector empresarial en Baja California, buscando mejorar la competitividad y fomentar un entorno más favorable para el desarrollo económico, que se realiza de manera participativa con el involucramiento de diversos actores. Sergio Tagliapietra comentó al respecto: “Viniendo yo del sector empresarial, he notado que cuando hay un cambio de gobierno, hay un cambio de rumbo, entonces, cuando tengo la oportunidad de estar en la Secretaría de Desarrollo Económico una de las premisas que me marqué fue evitar o reducir que cuando tengamos un cambio de gobierno, traigamos al sector empresarial, ahora es por aquí, no, ahora es por acá. Entonces que existiera ya una política de desarrollo empresarial que viniera del mismo sector empresarial. No como a veces se hace. Que es el gobierno quien lleva a cabo este tipo de iniciativas. Bueno, la iniciativa se hace, pero realmente nos dimos a la tarea de consultar a los empresarios claves de cada uno de los municipios, y con una metodología se fue determinando esa política. Que hoy por hoy sigue siendo la política de desarrollo empresarial. Pero la esencia, Octavio, fue eliminar, que no ha sido el caso, por múltiples motivos que a un cambio de gobierno existe un cambio de rumbo”.

3. Reducción de inhibidores. Entre los objetivos de la [PDE], se destacó la identificación y reducción de inhibidores a la inversión como uno de los apartados fundamentales, además de señalar que es deseable contar con mecanismos para proponer soluciones para su reducción. José Alfredo Babún dijo: ““A lo mejor es un tema interno, ¿no? Pero mira, ahorita uno de los grandes problemas que tenemos en Mexicali es el abasto y la calidad de la energía eléctrica. Ya no tanto el precio, sino que haya y cómo me llega. Y una planta que fabrica televisiones es crítico que no tengas apagones, que no tengas variados. O sea, que la calidad de la energía que me llega sea la adecuada como para que mis equipos estén funcionando. Pero antes por lo menos había un comité de calidad de energía, un consejo que nos reuníamos cada mes y había parámetros y íbamos revisando cómo se iban moviendo, cuántos incidentes se presentaban, cuánto duraban, qué costeen. Ahorita ya eso no existe. El Consejo Estatal de Energía ya tampoco existe”. Sergio Tagliapietra por su parte dijo: “Tengo conocimiento que el mismo Consejo de Desarrollo Económico tiene una Comisión específica sobre la Política de Desarrollo Empresarial. Entonces, está siendo un tema de actualidad. Está siendo un tema, si claro, de modificar, de actualizar, qué es lo que se está trabajando. Y hay muy buena coordinación con el Consejo

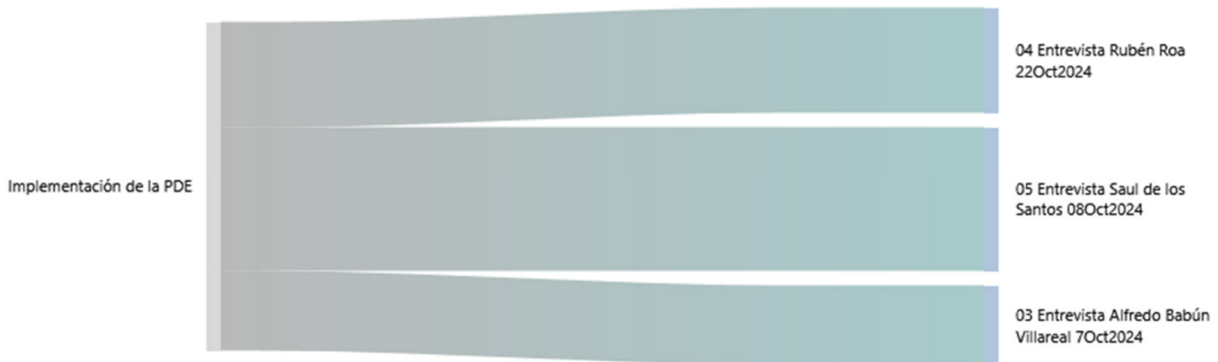
Coordinador Empresarial, porque se está definiendo mucho las estrategias, aparte de atracción de inversión, las estrategias de infraestructura. Para poder ¿En qué sentido? retener y hacer crecer lo que tenemos. Y, dos, atraer inversiones de un nivel mayor. Entonces, ahí está incrustada la Política de Desarrollo Empresarial”

#### 4.2. Implementación de la Política de Desarrollo Empresarial

En la categoría “Implementación de la Política de Desarrollo Empresarial”, se identificaron 30 respuestas relacionadas en las entrevistas, distribuidas entre los entrevistados según se muestra en la **Figura 5**. En dichas respuestas, se señaló que la implementación de la [PDE] busco tener un enfoque colaborativo para alinear los esfuerzos de diferentes actores, mejorar la comunicación y establecer mecanismos claros de evaluación y ajuste para asegurar su efectividad. Pese a ello, enfrenta dificultades en su vinculación en los objetivos y proyectos de la [PDE] con su implementación a través de los mecanismos determinados.

**Figura 5.** *Respuestas de entrevistas para la categoría “Implementación de la [PDE]”*

	01 Entrevista Sergio Tagliapietra 12Sep2024 Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales
o Desafíos y lecciones aprendidas Gr=30	2	0	4	14	10	30
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>30</b>



*Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Entre las dificultades mencionadas por los entrevistados destacan las siguientes:

1. Falta de comprensión del modelo: Uno de los desafíos más importantes fue que los actores involucrados no entendían claramente la utilidad práctica y estratégica de la [PDE]. Muchos creían que la [PDE] debía atender todos los problemas, lo que generaba confusión sobre su propósito real. José Saúl de los Santos indicó: “A ver hasta dónde los actores quieren utilizarlo como mecanismo. De repente lo que sucede es que un actor dice, ¿por qué voy a consensar una

mesa con N? Si yo en lo individual mi problemática la puedo ir a abordar directamente con un secretario, con la gobernadora, con este y con el otro, directo. Entonces ahí como que la colectividad del desarrollo económico no permea. No, no permea. No permea de municipio a municipio, no hay una visión del desarrollo económico del Estado, sino más de lo local, de cada sector en lo particular. Y entonces aquí cuando hablamos de la PDE estamos hablando del agregado del Estado. Entonces ahí los actores no entienden ese mecanismo”. Por su parte, Sergio Tagliapietra: “...te soy franco, ahorita no tengo la actualidad, pero cuando se asignaban recursos del FIDEM a algún proyecto, una de las premisas era a que vocación están apegada. Entonces, ¿cuál era la idea? Pues seguir impulsando y tener la disciplina es este sentido. No últimamente cómo esté estructurada. Pero se perdió mucho. También del Comité. Un comité evaluador. Creo que ahorita se está tratando de volver a activar o ya se activó. Había unas reuniones donde se revisaban los proyectos. Que tuvieran un sentido. Pero obviamente empiezan los temas políticos y se empieza a desviar mucho de lo que era un apoyo a una causa puede ser diferente. Entonces, es un tema de nunca acabar. Siempre se tiene que estar actualizando, en todos los términos”.

2. Asignación de recursos no alineada: A nivel gubernamental, la falta de alineación en la asignación de recursos fue un obstáculo. Era crucial que los recursos se dirigieran de manera coherente hacia los objetivos de la [PDE]. Rubén Roa indicó: “No, no están, está desvinculado. Yo siento que sí es una labor importante lo que está acoplado en el Estado, pero le hace falta mucho también por aterrizar todos estos planes y programas que solamente pareciera como un requisito para establecerse y fundamentar de alguna forma el ejercicio del presupuesto. Entonces me parece que tenemos que ir a resultados cualitativos de qué es lo que está desarrollando el Estado, que es un tema un poco más elaborado y complejo que solamente estar evaluando que si tienes tantas reuniones, que si desarrollaste tal acción, sin medir resultados objetivos como parte de todo este andamiaje de lo que es la PDE, la política de desarrollo empresarial”. José Saúl de los Santos por su parte: “...Incentivos se ha quedado como desvinculado de todo, o sea, tenemos el mismo esquema, los incentivos realmente no están centrados en las vocaciones, sino en otros criterios de volumen de inversión, empleo, etc. Entonces, no importa de qué vocación seas y tampoco está vinculado de los inhibidores. Si hay un inhibidor de agua, entonces vamos a desinhibir proyectos que tengan que ver con agua. Si hay una oportunidad en, qué sé yo, en temas del mar, pues vamos a incrementar el incentivo a proyectos que tengan aprovechamiento del mar. Está desvinculado, es genérico. Y también, por ejemplo, ahí dice que hay un consejo estatal empresarial que opina sobre el otorgamiento de incentivos, que sí se ha reunido, pero jamás opina en los incentivos. Y quien opina en los incentivos es Hacienda. O sea, finalmente

nosotros somos la ventanilla de recibir, verificar que todo lo que encuadre es todo lo solicitado, pero luego Hacienda dictamina el palomazo final. Desde la perspectiva de lo que le impacta fiscalmente, no desde el impacto que va a generar la inversión. Ahí la ley dice que yo debo definir. Entonces, ese capítulo es un mecanismo que pudiera bien estar en otro lugar, sin estar ligado a la PDE, que está ligado por el Consejo Estatal Empresarial”.

3. Necesidad de involucrar a diversos actores: La implementación de la [PDE] requería la participación de múltiples secretarías y actores, pero muchos de ellos no estaban completamente integrados en el proceso. Esto dificultaba la coordinación y la efectividad de las acciones. Natanael Ramírez comentó: “...a lo mejor con algún esquema de flexibilidad pudiera ser interesante para tratar de como que poner en la ruta a todos los actores y apostarle en el tiempo a eso, ¿no? Porque es la única forma también en que se pueden desarrollar proyectos estratégicos, por así decirle, que le apuesten, pues, no a resolver solo el tema del momento actual, que le apuesten a cómo queremos vernos en 15, 20 años o más, un horizonte más lejos todavía, ¿no?...”. Sergio Tagliapietra expresó: “Lo laboral. Los sindicatos. Absolutamente. Acuérdate que ya tenemos una nueva forma de sindicalizar. Ya el famoso sindicato blanco dejó de existir. Pues aquí ya es una decisión totalmente del sector laboral. Una coordinación con el sector... El empleador o lo que sea”. José Alfredo Babún por su parte: “Pues es importante mencionar que la política de desarrollo empresarial va a funcionar en la medida que el sector empresarial la impulse, porque es una política que está liderada por el sector empresarial, no por el gobierno del Estado. El gobierno del Estado debe ser un facilitador para la integración de que todas las inquietudes estatales a través de los consejos y de los CCEs, y de los empresarios que forman parte del consejo, es un facilitador para que se integre todo esto y pueda convertirse en una estrategia de gobierno que esté vinculada con el gobierno federal, el gobierno estatal, el gobierno municipal y el sector empresarial”.

En resumen, la implementación de la [PDE] enfrentó desafíos significativos relacionados con la comprensión, la coordinación y la alineación de recursos. A pesar de los esfuerzos de coordinación, se enfrentaron varios desafíos, destacándose la falta de alineación entre los programas de las diferentes secretarías y la [PDE], así como la necesidad de un enfoque más dinámico que permita responder a los inhibidores del desarrollo económico.

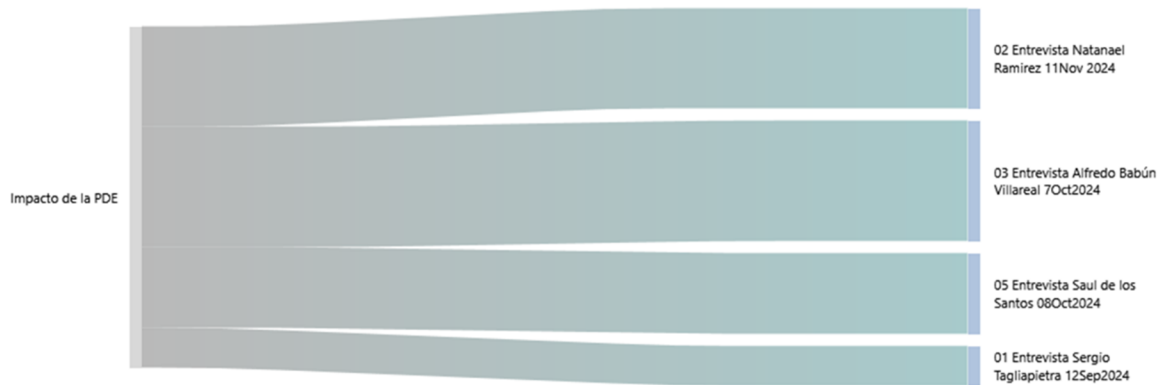
#### **4.3. Impacto en el desarrollo empresarial del Estado**

En lo que corresponde a la categoría “Impacto en el Desarrollo Empresarial”, se identificaron 17 respuestas relacionadas en las entrevistas, distribuidas entre los entrevistados según se muestra en la **Figura 6**. De acuerdo con las respuestas recibidas, la [PDE] ha tenido algunos impactos

positivos en el crecimiento y desarrollo de las empresas locales, pero enfrenta desafíos significativos que requieren atención y mejora para maximizar su efectividad.

**Figura 6. Respuestas de entrevistas para la categoría “Impacto en el Desarrollo Empresarial”**

	01 Entrevista Sergio Tagliapietra 12Sep2024 Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales
○ Impacto de la PDE Gr=17	2	5	6	0	4	17
<b>Totales</b>	2	5	6	0	4	17



*Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Entre los aspectos clave señalados respecto del tema destaca lo siguiente:

1. Sensibilización y identificación de inhibidores: la [PDE] ha contribuido a sensibilizar a diversos actores sobre los problemas que afectan a las empresas locales, permitiendo la identificación de inhibidores que obstaculizan su crecimiento. Esto ha llevado a un enfoque en la atención de ciertos temas que afectan a las empresas, aunque los resultados han sido indirectos y a veces limitados. José Saúl de los Santos dijo: “...si hemos tenido históricamente un inhibidor por el abasto de energía eléctrica, y luego se complica porque las inversiones internacionales y demás nos demandan que esa energía eléctrica sea limpia. Entonces tenemos dos retos conjugados. La PDE debería de servir simplemente para que las partes digan, energía está en la prioridad uno o prioridad dos. Necesitamos tanta energía en tales regiones del Estado, y tal porcentaje debe ser limpio en este año y sube tanto y tanto por ciento por año. Si eso lo tenemos consensado como una prioridad, pues nos toca en conjunto ir a la federación con CFE y con CNER a gestionar que eso suceda. Pero hay temas ya de la inversión quizá estatal que debería hacer el gobierno del Estado solito, desde su presupuesto y sus atribuciones, en el abasto. Y, por ejemplo, el tema de eficiencia energética, es decir, cambiar los motores por unos de más ahorradores, instalar paneles solares, pues le compete a la IP solita. Y a lo mejor el gobierno del

Estado implementa programas de apoyo, pero cada quien actúa desde su cancha. Entonces el pensar que hay un solo balón y todos vamos a ir empujando un solo balón, pues no funciona. No funciona porque también desde el gobierno del Estado, cualquier gobierno, pues ninguna autoridad va a permitir que le dicte su programa de gobierno, el privado. Entonces creo que ahí está el detalle, es cómo consensamos prioridades y cada quien actúa desde su frente, pero de manera coordinada...". Por su parte, José Alfredo Babún: "Son recursos públicos que se les toma opinión en qué invertirlo. Porque a mí me tocó cuando se generó el FIDEM. Que estaba con el talco de los irritados negociadores ... que no queríamos que se subiera el impuesto sobre nómina. Y ahí pues ¿Para qué te digo nombres? Pues el presidente COPARMEX pactó y acordó y nos dejó colgados a todos en el Congreso. Y pues ya, ni modo. Y el resto es historia. El asunto está en que es un recurso que se dio como respuesta a que ese dinero iba ir a la licuadora de gastos del gobierno del Estado y que no se iba a destinar al desarrollo económico. Que se suponía que el impuesto sobre nómina originalmente estaba etiquetado para eso, para impulsar el Estado, promover el desarrollo económico del Estado. Ah bueno, les voy a dar el 5% de todo lo que recaude y ustedes decían en qué lo van a usar en seguridad, en educación y en desarrollo económico".

2. Fomento de agrupaciones sectoriales: la [PDE] ha facilitado la creación de agrupaciones sectoriales, como clústeres en industrias específicas (por ejemplo, vino y productos médicos), lo que ha permitido a las organizaciones no solo tener un espacio para justificar su existencia, sino también generar sinergias y colaboración entre ellas. Sergio Tagliapietra dijo al respecto: "...los famosos clústeres, con esas vocaciones se determinan ya los agrupamientos y luego se determinaron los líderes de cada uno de esos agrupamientos. Y todo eso lo amarramos con una Ley de Fomento...". José Saúl de los Santos dijo: "...algunos de los esfuerzos de clúster o no clúster, pero de las agrupaciones sectoriales como del vino, de productos médicos y algunas otras. Yo creo que sí les sirvió. O sea, para que algunas organizaciones que no son cámaras tuvieran un espacio que los justificara. Yo creo que ese sí es un resultado". Jesús Alfredo Babún por su parte: "Pues en los del Clusters, se formaron los clústeres estatales de, ¿cómo se llama?, aerospacial, el médico, que todavía existe. Hicimos el cervecero, que ya después se pelearon y se desintegró. Bueno, también tiene mucho que ver que el gobierno de Estado, cuando cambia el gobierno, ya no saben qué son los clústeres y los dejan de impulsar. Entonces, todos los empresarios sí se reúnen y ven los beneficios y ven que el Estado los acompaña. Pero si el Estado ni los voltea a ver, pues los presidentes de los clústeres, cada quien se fue por su lado".

3. Desarrollo de programas académicos: Algunas instituciones académicas han alineado sus programas educativos con las necesidades del mercado, creando posgrados y licenciaturas

en áreas como aeroespacial y dispositivos médicos, lo que refleja un impacto positivo de la [PDE] en la formación de capital humano. José Saúl de los Santos dijo: "...algunas instituciones académicas sí lograron generar programas alineados. Tenemos posgrados y licenciaturas en aeroespacial, en dispositivos médicos, etc. que siento que obedecen a ese enfoque...". Sergio Tagliapietra al respecto señaló: "En el tema de la preparación del personal, hay muchos programas que en aquel tiempo se crearon, nacieron en aquel tiempo se les dio continuidad, pero no funcionaron igual, como el Comité de Vinculación, entre algunos otros, que se han venido quedando y que han sobrevivido más por la iniciativa del sector empresarial que por el mismo sector gobierno. Y lo hemos visto, tan solo, estaba viendo hace poco el programa que fue tan famoso en su tiempo".

4. Incentivos y promoción de inversión: La [PDE] ha proporcionado un marco para la promoción de inversión a través de incentivos, aunque se ha señalado que estos incentivos necesitan ser actualizados y alineados con las vocaciones y necesidades específicas de las empresas locales. Sergio Tagliapietra señaló: "...hoy por hoy se bajó al nivel que se sigue haciendo ahorita a todas las comisiones de promoción, Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali, la de Tecate, la de Tijuana, la de Rosarito, Ensenada, etc. Ellos si están siguiendo un modelo de promoción de acuerdo con sus vocaciones. Pero aquí está el empuje por parte de los gobiernos actuales. Esa es clave. Y creo que a veces no lo hemos hecho". José Saúl de los Santos por su parte: "...Creo que el tema de los incentivos ha sido muy estable y ya necesita un update en muchas maneras. Pero nos dio un instrumento de juego en la promoción de inversión. Que tuvo resultados...".

5. Desconexión y falta de continuidad: A pesar de los esfuerzos, ha habido una desconexión entre la [PDE] y la realidad de las empresas locales, así como una falta de continuidad en su implementación a lo largo de diferentes administraciones. Esto ha llevado a que muchas iniciativas no se mantengan o se alineen adecuadamente con las necesidades del sector empresarial. Jesús Alfredo Babún dijo: "...Yo creo que se ha perdido un poquito la continuidad. Y yo creo que hay nuevas generaciones de líderes empresariales que no saben de qué se trata. Que no saben que existe. O sea, nosotros hicimos un programa pagado con recursos de SEDECO para generar unos materiales que le dieran a conocer a las nuevas generaciones qué era el FIDEM, qué era la PDE, qué es el Consejo Estatal de la Política del Cerro Empresarial, cuál era la agenda de la PDE. Pero yo creo que eso se perdió". Sergio Tagliapietra: "...*No le damos la continuidad y de repente alguien saca el tema y se vuelve uno. (Se pierde) el enfoque. Pero aquí, yo siento que es una clave es clave muy importante el que el gobierno existente le dé la continuidad y la actualización que se requiere...*".

6. Oportunidades de mejora: Se ha identificado que es necesario mejorar la vinculación entre las grandes empresas y los proveedores locales, así como fomentar la transferencia de tecnología y conocimiento, lo que podría tener un impacto más significativo en el desarrollo empresarial local. Natanael Ramírez dijo: "...porque es la única forma también en que se pueden desarrollar proyectos estratégicos, por así decirle, que le apuesten, pues, no a resolver solo el tema del momento actual, que le apuesten a cómo queremos vernos en 15, 20 años o más, un horizonte más lejos todavía, ¿no? Y ahí entran cosas ya ahora sí más fuertes, ¿no? De infraestructura, de tecnología, de conocimiento y que requieren el seguimiento, ¿no? Y a veces, pues, esos instrumentos que señalas, pues, son los que pueden permitir eso precisamente, pero de manera natural diría que siempre va a existir la resistencia por parte del quien tiene que ahora sí sujetarse a esos instrumentos y más si es gobierno, ¿no? Pero bueno, ahí se tendría que ser bastante creativo, ¿no? Para diseñar algo que convenza". Rubén Roa por su parte: "Uno, pues, como tú sabes, las empresas, las pequeñas empresas o las micro, las Pymes, pues forman más del 90% del volumen de empresas que hay en el Estado, bueno, y en el país. Y lo que nosotros buscamos es que dejemos las bases, dejamos el documento para la actualización de la Ley de Proveeduría en el Estado. Entonces, el eje vertebrador que nosotros consideramos para la política de desarrollo empresarial es un poco esta filosofía de las empresas tractoras y vincular la Proveeduría Local a través de las pequeñas empresas y vincularlas y subirlas al daño del siguiente escalón. Una de las críticas que nosotros hacíamos a los programas asistencialistas a las Pymes era que no había un acompañamiento para esta transición de tamaño de empresa hacia acceso a mayores tecnologías, acceso a conocimiento, desarrollo de planes de negocios y, sobre todo, la vinculación con sus pares y su vinculación hacia el exterior. Entonces, eso era para nosotros una parte que estaba muy desarticulada..."

7. Impacto en sectores concretos: Los entrevistados señalaron varios sectores económicos impactados por la implementación de la [PDE], entre los que destacan los siguientes: El sector aeroespacial, el cual señalan como uno de los más beneficiados por la [PDE] y sobre la cual se ha desarrollado una estrategia específica para promover esa industria en Baja California, que lo ha llevado a un crecimiento notable, la creación de programas y la identificación de oportunidades, lo que lo ha permitido posicionado a nivel nacional; la industria médica, que de forma similar al sector aeroespacial, ha recibido apoyo a través de la [PDE], ha resultado en un aumento en la capacidad de producción y en la calidad de los productos; el sector vitivinícola, que ha propiciado la creación de agrupaciones sectoriales en dicha industria, que han permitido a las empresas generar sinergias y colaborar en proyectos conjuntos, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado; el turismo de salud, que ha tenido un enorme crecimiento en los

últimos años. José Saúl de los Santos expresó: "...Nosotros somos del sector de turismo de salud en Mexicali y en Tijuana. Nosotros somos de la industria de productos médicos. Nosotros somos de la industria aeroespacial. Nosotros somos de la industria vitivinícola. Y entonces empezaron a generar sinergias entre ellos. Eso. Eso te diría. Esa es una".

8. Proyectos de innovación y tecnología: Se han promovido proyectos que buscan mejorar la capacidad tecnológica de las empresas locales. Sin embargo, ha habido desafíos en la implementación y seguimiento de estos proyectos, lo que ha limitado su efectividad en algunos casos. Asimismo, se señaló que la Política ha influido en la innovación y competitividad de las empresas en la región de varias maneras, por ejemplo, la [PDE] ha proporcionado incentivos que han sido utilizados para promover la inversión en la región. Sin embargo, se ha señalado que estos incentivos necesitan ser actualizados y alineados con las vocaciones específicas de las empresas locales para ser más efectivos. Sin embargo, se reiteró, a pesar de los esfuerzos, persisten desafíos significativos en la implementación de la [PDE], en particular la falta de continuidad y la desconexión entre la política y las necesidades reales de atención de las empresas locales, en un escenario de incertidumbre fiscal y la ausencia de un marco claro para la evaluación de sus resultados. En resumen, la [PDE] ha tenido un impacto mixto en la innovación y competitividad de las empresas en la región, con logros en la sensibilización y creación de clústeres, pero también con desafíos en su implementación y efectividad. Sergio Tagliapietra comentó: "...hay una curva de consistencia, que habla de los sectores que ya están en decadencia, los sectores que son maduros, los sectores que vienen, este, digo empujando, pero no porque uno los quiera, es lo que existe en el mundo, es la globalización en la que estamos viviendo. Entonces se hizo todo ese análisis de la curva de consistencia tecnológica, en donde estábamos. Entonces, uno de los efectos muy muy buenos fue lo que hizo con la Industria Aeronáutica. La industria médica Octavio. Otra industria que no le estamos apostando, que ya veíamos que iba en total decadencia, eran los monitores, los CRT's. Digo no quiero mencionar nombres, pero hubo empresas que se vinieron a establecer aquí para fabricar CRT, y pues que pasó, para abajo. Entonces se desapareció porque ya lo veíamos venir, ya no íbamos a ser competitivos en ese sector. Pero si no íbamos a ser competitivos en lo que te acabo de mencionar, en lo médico, lo aeronáutico, la biotecnología, que ahorita está muy incipiente, pero ahí viene, ahí viene ese tipo de Sectores, entonces ahí es el impacto que se ha tenido y se ha ido a promover, pero se ha promovido con sentido. Ya no vas a ver empresas, y no soy despectivo, de la industria de la costura, porque ya no van a poder competir. Ahorita ya estamos muy concentrados en general, al menos te hablo como empresa, si quieres, en valor agregado, centros de distribución, centros de desarrollo de ingeniería, de diseño, etc. Es donde nos interesa, el tipo de empresa que

venga aquí a establecerse. Más técnicos, más ingenieros, definitivamente así lo estamos visualizando”. Por su parte, Rubén Roa: “A mí me parecía que era un muy buen programa para promover, inculcar el conocimiento y la tecnología para promover la competitividad de las empresas en Baja California. Entonces, con eso dicho, por ahí salió un tema de COCYT, pero lamentablemente se fue a la Secretaría de Educación con una visión que a la fecha no comprendo y que la idea era que principalmente COCYT lo conservara economía para darle esta vinculación sobre todo con la política de desarrollo empresarial, pero sobre todo para formar toda esta gran comunidad de conocimiento que sí es muy importante la parte educativa, pero el COCYT ahora se sienta en las instituciones de educación media y superior, pero la función y visión de estas instituciones es dar educación, sentar las bases a los jóvenes, pero no es su función principal esta parte de vinculación”.

9. Micro y pequeñas empresas: Aunque la [PDE] ha buscado apoyar a las micro y pequeñas empresas, ha habido críticas sobre la efectividad de estos esfuerzos. Se ha señalado que muchos de los recursos destinados a estas empresas no han sido utilizados de manera óptima, y que la falta de un mecanismo de financiamiento adecuado ha limitado su crecimiento. Algunos sectores más consolidados han mostrado resistencia a los cambios propuestos por la [PDE], lo que ha dificultado la inclusión de nuevas iniciativas que podrían beneficiar a las pequeñas y medianas empresas. Esta resistencia ha sido un obstáculo para la implementación efectiva de políticas que busquen un desarrollo más equitativo. Estos casos mencionados por los entrevistados muestran el impacto de la [PDE] de manera diversa en diferentes sectores y empresas, con logros significativos en algunos casos y desafíos persistentes en otros. Natanael Ramírez comentó: “...de cierto sector del sector empresarial organizado, que muchas veces no ve la parte de las pymes con el mismo peso que la parte de las grandes industrias y de la atracción de inversiones, que ese es un tema interesante, quizás así esbozarlo rápidamente, porque también viene a dar al traste muchas veces con lo que, con la Política, ¿no? Porque, pues, los acuerdos dependen mucho ahí de, desde lo que yo veo, que hacia dónde viene el recurso y la administración estatal hacia otro, ¿no? En ese sentido, ¿cómo lo sentiste cuando platicaron los temas de pymes que necesitaban ser más inclusivos en el tema de la Política...”. José Saúl de los Santos señaló por su parte: “...Finalmente, como el tema de si son Pymes, o si el enfoque es de cadenas globales de valor, o si el tema es clústeres, etcétera, o si el tema es Pymes, como en algún momento también era muy enfocado en lo endógeno, eso se ha vuelto muy de la visión del secretario en turno. Entonces ahí sí vamos para un lado y luego para otro, y creo que ahí también hay un problema de continuidad”. Rubén Roa comentó: “...*Una de las críticas que nosotros hacíamos a los programas asistencialistas a las Pymes era que no había un acompañamiento*

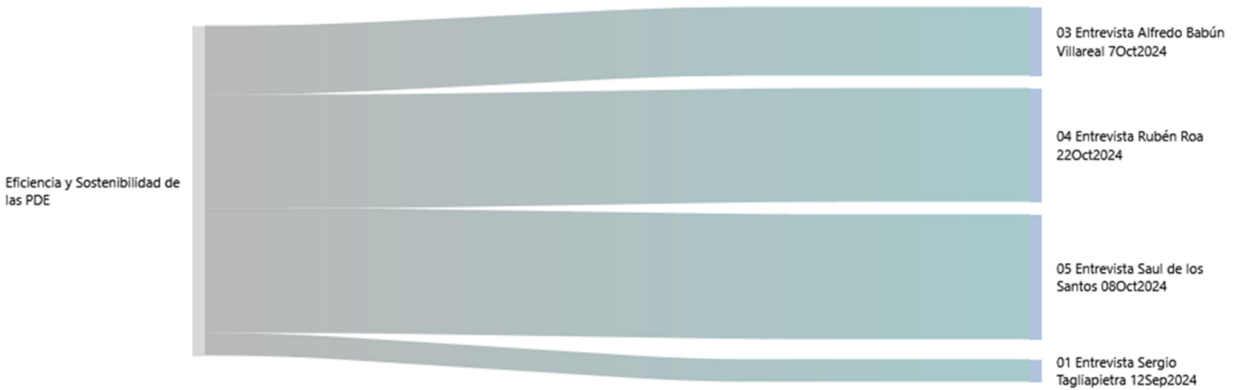
*para esta transición de tamaño de empresa hacia acceso a mayores tecnologías, acceso a conocimiento, desarrollo de planes de negocios y, sobre todo, la vinculación con sus pares y su vinculación hacia el exterior. Entonces, eso era para nosotros una parte que estaba muy desarticulada. Hicimos algunos pequeños cambios para el tema, sobre todo, para fondos, para Fondos bc, para buscar la forma de cómo puedan crecer porque el hecho de esta política asistencialista clientelista de dar solamente el recurso y exigir que estés dado de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, que estés pagando tus impuestos, etc., pues realmente es irrelevante si no insertas o promueves insertar a estas empresas en este concierto de empresas, de este tejido empresarial que tenemos en Baja California, pero orientado hacia un fin”.*

#### **4.4. Eficiencia y sostenibilidad**

En la categoría “Evaluación de la eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]”, se identificaron 11 respuestas relacionadas en las entrevistas, distribuidas entre los entrevistados según se muestra en la **Figura 7**. La eficiencia en el uso de los recursos destinados a la [PDE] ha sido objeto de debate, y hay opiniones diversas al respecto, pues aunque existen recursos significativos destinados a la [PDE], su uso ha sido cuestionado en términos de eficiencia y efectividad, debido a la falta de vinculación, continuidad y evaluación, factores que han contribuido a que se estime que estos recursos no se hayan utilizado de la mejor manera posible.

**Figura 7. Respuestas de entrevistas para la categoría “Eficiencia y sostenibilidad de la [PDE]”**

	01 Entrevista Sergio Tagliapietra 12Sep2024 Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales
○ Eficiencia y Sostenibilidad de las PDE Gr=29	2	0	6	10	11	29
<b>Totales</b>	2	0	6	10	11	29



*Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Entre los puntos clave que se señaló sobre la utilización de los recursos se encuentran los siguientes:

1. Ausencia de mecanismos normativos. Se ha señalado que la [PDE] carece de mecanismos coercitivos que aseguren su implementación efectiva. Esto significa que, sin una política punitiva o incentivos claros, las administraciones futuras pueden optar por no seguir los lineamientos establecidos, lo que pone en riesgo la continuidad de los resultados obtenidos. Se ha mencionado la importancia de establecer un marco normativo que garantice la continuidad y el seguimiento de la [PDE]. Esto podría incluir la creación de leyes o regulaciones que obliguen a los actores a alinearse con los objetivos de la [PDE] y a reportar sobre su progreso. Natanael Ramírez comentó: “...Una ley que fuera flexible, que se pudiera estar revisando cada vez con cierta frecuencia, para ir haciendo los ajustes que se consideren pertinentes, y que pudiera tener la aceptación, si es ley, no sé si tiene que ser ley, a lo mejor pueden ser otros mecanismos, porque si es ley, pues te va a tener que ir al Congreso, y todo ese rollo, no sé si lo complica más...”. Rubén Roa por su parte: “Sí, la verdad es que le hacen falta dientes. Le hacen falta dientes. Es un tema enunciativo, particularmente que aparece por ahí en la ley de presupuesto, creo que es en la ley de presupuesto y cuenta pública, y hay otra legislación, que me acuerdo que aparecía en, no sé cuánto te voy a decir. Sí, adelante. En la ley de fomento a la competitividad y desarrollo económico del Estado. Y realmente no le da dientes, en el sentido de que no hay una

política punitiva en caso de que no se lleve a cabo. Entonces, es como una elección, si quieres, para la próxima administración no tomas, si no, pues lo dejas, es irrelevante. Y la otra parte es la parte positiva, en el sentido que te signifique una serie de incentivos y que alinee todos estos esfuerzos alrededor de nuestras vocaciones o de nuestro Estado para sacar adelante el Estado con una sola carta de navegación. Entonces, incentivos para poder alinear estos recursos, que siguen siendo muy limitados, pero lo que sí tenemos que observar es que el programa operativo anual de las secretarías esté alineado en torno a esto, y que el plan de desarrollo del Estado está vinculado al mismo“. José Saúl de los Santos dijo: “No, no está en lo inmediato. Yo creo que eso tendríamos que verlo en los ojos de si el cambio de la ley de fomento es suficientemente severo como para aprovechar el *momentum* y actualizar esos mecanismos. Es decir, si vamos a ir a afectar algunos artículos, no moveríamos mucho más. Pero si nos vamos a aventar un *makeover* de la ley muy grande, de una vez. Incluso una nueva ley. Sí, exactamente, eso es lo que estamos pensando. Porque entonces ya te avientas el tiro, ¿no? Porque estamos hablando de pasarla por el Congreso”.

2. Desvinculación con la planeación estatal. Existe una desconexión entre la [PDE] y el sistema de planeación estatal formal. Esto ha llevado a que los esfuerzos de la [PDE] no se alineen adecuadamente con los planes de desarrollo más amplios del estado, lo que puede limitar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo. Rubén Roa comentó al respecto: “...lo que pasa es que yo observo que el COPLADE trabaja para gobierno del Estado y me parece que el COPLADE debería trabajar para la entidad federativa en su conjunto, para el territorio, para sus empresas, los ciudadanos y para todos los que aquí vivimos y generamos actividades en términos generales entonces partiendo de eso la participación del sector empresarial es muy rica el contenido o la calidad de los integrantes de los Consejos de Desarrollo Económico es muy rica y muy vasta donde tenemos gente que ha estado de uno y otro lado del escritorio en cuanto al gobierno y iniciativa privada y no se está aprovechando por un lado y por el otro es que los esfuerzos que se han desarrollado a través del tiempo para la articulación de la política de desarrollo empresarial pues tiene que tener un mayor alcance y aliento que trascienda la administración que pudo haber participado en la elaboración del mismo y que lo cache la siguiente pero tiene que haber una participación muy vigorosa por parte del sector porque al fin de cuentas ellos se van a quedar entonces tienes que estar convencido como empresario y como gobierno de que va a tener una actualidad pública y que estos planes van a generar resultados para empezar se la tienen que creer hay que estar convencido del mismo y configurarlo como una vitrina en cuanto a su ejercicio y los resultados para de una manera transparente crítica estar evaluando su instrumentación y sobre todo como te digo en estas evaluaciones revisar de manera puntual que las condiciones

no estén cambiando y por último darle dientes y meterlo en un andamiaje jurídico que lo blinde para garantizarle este ejercicio a las próximas generaciones como tú lo comentas a mí me gustaría que estuviera vinculado a temas de obligatoriedad en su ejercicio muy similar a la ley de presupuestos y cuenta pública que esté vinculado de manera transversal con el tema de lo que es el COPLADE como un ejercicio de planeación pero que tenga dientes, que esté obligado a rendir resultados y que sea transparente todo este ejercicio y que sea de constante discusión porque si no vamos a terminar con acciones en todos los niveles de los sectores empresariales y de la Secretaría de Economía por todos lados que luego se impone lo urgente sobre lo que es realmente importante y diferenciar de las partes estructurales de los problemas que se dan de manera coyuntural tener esta claridad en cuanto a lo que es la articulación de este gran programa para garantizar resultados”. José Saúl de los Santos por su parte: “Bueno, hay una ley general de planeación, una ley nacional de planeación. Y si regreso al tema de COPLADE, COPLADE minimiza o, digamos, de alguna manera desacredita en cierta manera lo oficial de la PDE, justo porque los mecanismos de consulta para establecer las prioridades de los programas de gobierno ya están regulados, normados en las leyes de planeación. Entonces, ¿por qué un grupo de empresarios que representa el porcentaje mínimo de la población va a decidir sobre el presupuesto más que el resto de los ciudadanos? Entonces, desde ahí hay incongruencias en términos de que estos sean los mecanismos para decidir. Entonces, se vuelve, como voy a usar entre comillas, no vinculante. Lo que oficialmente van a responder los programas de gobierno debería ser lo que viene con los mecanismos de la ley de planeación...”. Jesús Alfredo Babún dijo: “Sí, la planeación de largo plazo se pierde”.

3. Necesidad de evaluación continua. La sostenibilidad de los resultados también depende de la capacidad de la [PDE] para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico y social. Esto requiere una evaluación constante de los programas y políticas, así como la capacidad de ajustar los enfoques según sea necesario. Rubén Roa comentó: “La PDE me parece que es un instrumento mucho muy rico y que tiene un gran potencial de desarrollo pero sobre todo siempre y cuando esté vinculado también con una evaluación ex post porque luego hacemos nosotros programas y planes pero no los evaluamos de manera constante, ¿no? Se queda como una biblia una carta ahí pero lo tenemos que estar elaborando y sucede también en el campo de los proyectos de inversión se tienen que hacer también evaluaciones ex post. Entonces ese es otro punto que hay que considerar”. Natanael Ramírez por su parte: “Sí, hay una evaluación, por ahí, no sé, era, cuando era, ahí, por ahí, debo traerle un libro en la oficina, fíjate, hay un libro que se hizo una evaluación, le hizo, le hizo un, un cuate de la UNAM...”.

4. Proyectos no ejecutados. Se ha mencionado que algunos proyectos que podrían haber tenido un impacto positivo no se han ejecutado. Por ejemplo, el FOINFRA, un instrumento con gran potencial, nunca se activó, lo que representa una oportunidad perdida para utilizar los recursos de manera efectiva. Al respecto, Jesús Alfredo Babún opinó: "...Desafortunadamente, el Ayuntamiento no ejerció el recurso, o sea, tenía que haber una participación del Ayuntamiento y se regresó esos 3 millones de pesos. Se hizo los proyectos ejecutivos para hacer los drenajes pluviales del poniente, todo el pluvial que ves por la calle novena lo hizo la CMIC con recursos del FIDEM, el Río Nuevo, el proyecto para las compuertas y todo eso el Río Nuevo, se hizo con recursos del FIDEM...". Sergio Tagliapietra: "...Lo que pudiese decir es que hay trabajos que ya se realizaron. Apegados mucho a la Política de Desarrollo Empresarial del que salieron proyectos. Entonces no hay que inventar de nuevo los proyectos. Ahí están ya los proyectos justificados. En aquel entonces...se le pedía que para poder apoyar la Federación por recursos. Tenías que tener un registro X. Nosotros, Mexicali, tiene ese registro. ¿Qué pasó por parte de la Federación? Desconozco. Hay proyectos. Nomás es cuestión de echarse un clavado. ¿Verdad? Revisarlos. Están justificados...Consensuados. En todos los sentidos. Ahí hay un bonito impacto que se puede sacar y aprovechar...". Natanael Ramírez por su parte: "...la decisión principal caía de aquel lado. Nosotros éramos más que nada como consensar y ayudar a operar y a que se pudieran darle seguimiento a los proyectos. Lo que a mí sí me sorprendía del FIDEM, de manera no grata, por así decirlo, era eso, precisamente, uno que uno esperaba que los proyectos que iban a venir de aquel lado, pues, tendrían que ser proyectos muy en esa lógica, ¿no? Muy en la lógica de apostarle, pues, a los propios, a las propias políticas que aquellos habían estado buscando impulsar, ¿no? Como la política de desarrollo empresarial, o sus propios programas de fomento que tenía aquel municipio, pero, curiosamente, no, se orientaban, no te voy a dar detalles, pero se orientaban a otro tipo de proyectos que de mi lógica, así que digamos que iban a impactar, impactar, pues, no, ¿no? O sea, realmente no tenía esos impactos, y cuando uno ponía sobre la mesa algún proyecto más de corte, quizás más de impacto en el sector empresarial, de manera transversal, o un sector en particular, siempre tenía demasiada resistencia...".

En resumen, se observó que la sostenibilidad de la operación y de los resultados de la [PDE] está condicionada por la necesidad de un marco normativo sólido, la alineación con la planeación estatal, la evaluación continua y el compromiso de los actores involucrados. Sin estos elementos, los logros obtenidos son vulnerables a cambios políticos y administrativos. La sostenibilidad de la [PDE] también está influenciada por el compromiso de los líderes

empresariales y gubernamentales. La falta de entendimiento sobre la utilidad de la [PDE] y la resistencia a colaborar pueden obstaculizar su efectividad y continuidad.

#### 4.5. Desafíos y lecciones aprendidas

En la categoría “Desafíos y lecciones aprendidas”, se identificaron 30 respuestas relacionadas en las entrevistas, distribuidas entre los entrevistados según se muestra en la **Figura 8**. En las respuestas los entrevistados mencionaron varios desafíos inesperados que resaltan la complejidad de implementar una política como la [PDE] y la necesidad de un enfoque coordinado y comprensivo que involucre a todos los actores relevantes.

**Figura 8.** *Respuestas de entrevistas para la categoría “Desafíos y lecciones aprendidas”*

	01 Entrevista Sergio Tagliapietra 12Sep2024 Gr=11	02 Entrevista Natanael Ramirez 11Nov 2024 Gr=15	03 Entrevista Alfredo Babún Villareal 7Oct2024 Gr=31	04 Entrevista Rubén Roa 22Oct2024 Gr=32	05 Entrevista Saul de los Santos 08Oct2024 Gr=30	Totales
○ Desafíos y lecciones aprendidas Gr=30	2	0	4	14	10	30
Totales	2	0	4	14	10	30



*Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas realizadas (2024)*

Algunos de los desafíos inesperados mencionados que en opinión de los entrevistados afectaron la efectividad de la [PDE] son:

1. Modificaciones necesarias en el modelo. A medida que se avanzaba en la implementación, se hizo evidente que el modelo de la [PDE] necesitaba modificaciones para ser más práctico. La complejidad de los mecanismos existentes dificultó su aplicación efectiva, lo que generó la necesidad de simplificarlos. Rubén Roa comentó: “Y sobre todo un área de oportunidad que nosotros observamos, que era la parte de los mecanismos de implementación de la propia política de desarrollo empresarial. Entonces, yo creo que esas eran las áreas de oportunidad que nosotros veíamos en su momento y nosotros vimos al final de cuentas desde la administración, el tiempo nos lo permitió, pues es generar este consenso para elaborar nuestro propio PDE en atención a las circunstancias del momento”. José Saúl de los Santos a su vez dijo: “Y quitarle todo el rollo, más que agregarle cosas, ahorita es simplificar los mecanismos. Y tercero, creo que

el otro reto es que sí a nivel gubernamental, en el caso del Estado, haya esa asignación de recurso alineado. Y ya, yo creo que ahí están los tres grandes retos para que esto haga una diferencia”. Sergio Tagliapietra por su parte: “Tengo conocimiento que el mismo Consejo de Desarrollo Económico tiene una Comisión específica sobre la Política de Desarrollo Empresarial. Entonces, está siendo un tema de actualidad. Está siendo un tema, si claro, de modificar, de actualizar, qué es lo que se está trabajando. Y hay muy buena coordinación con el Consejo Coordinador Empresarial, porque se está definiendo mucho las estrategias, aparte de atracción de inversión, las estrategias de infraestructura. Para poder ¿En qué sentido? retener y hacer crecer lo que tenemos. Y, dos, atraer inversiones de un nivel mayor. Entonces, ahí está incrustada la Política de Desarrollo Empresarial”. Natanael Ramírez dijo: “...pues fue un trabajo ahí de coordinación con los distintos actores del sector empresarial en un entorno complicado, tanto por la parte económica y súmale que también en esos años el tema de seguridad pues estaba también difícil, ¿no? Entonces era un entorno complejo y bueno yo creo que ese ese es el rol principal que creo yo le daría a la Política de Desarrollo Empresarial, mucho de comunicación y de coordinación, creo que para mi gusto personal, pues faltaba todavía como los elementos para poderla hacer más operativa, donde inclusive pudiera tener mecanismo de gestión de algunos tipos de recursos para poder detonar esos proyectos que se ponían sobre la mesa, en fin, esa coordinación o esos elementos creo que todavía se tenían que ir fortaleciendo en el tiempo”. José Alfredo Babún comentó: “¿Qué le recomendaría?...Lo primero que tiene que tener es un interlocutor es un interlocutor de buen nivel que se siente con una agenda, con un calendario de seguimiento, con los organismos empresariales de todo el Estado, convocar a una Asamblea del Consejo Estatal Empresarial, no el CCE, porque el CCE estatal es una cosa y el Consejo Estatal Empresarial, que haga una convocatoria con este Consejo de acá, que no se ha reunido en los tres años que lleva...”.

2. Desconexión entre actores gubernamentales. La falta de alineación y compromiso entre diferentes Secretarías y Niveles de gobierno fue otro desafío significativo. Muchos temas relevantes para la [PDE] caían en la esfera de otras Dependencias diferentes a la Secretaría del ramo económico que no estaban completamente integradas en el proceso, lo que dificultó la coordinación y la atención a los problemas identificados. José Saúl de los Santos dijo: “Mira, bueno, ahí va a haber dos temas, dos ángulos. Una, yo creo que sí es un tema de liderazgos, pero no es que antes eran mejores y ahora no entienden. Yo creo que también el contexto cambió. Ahorita la PDE debería ser más responsiva a un tema de sustentabilidad y no solamente un tema de crecimiento económico. Y creo que ahí sí hay más apertura y todo esto en nuevas generaciones. Entonces, cada que cambia la administración estatal y se renuevan los liderazgos

empresariales en torno a la PDE, pues hay una necesidad de capacitar al nuevo que se va subiendo. Eso debe ser constante porque no es un modelo obvio que ya ocurre en otros lugares. La PDE tiene sus mecanismos muy particulares. No habría por qué alguien ya conocerlos. Yo no creo que tenga que ver con que había generaciones más comprometidas o menos comprometidas o lo que sea. Simplemente de uno a dos, tres años después, al subirse nuevos actores, hay la necesidad de explicar el modelo y por qué de esa manera. Pero creo que también la PDE no ha evolucionado. Los esquemas de los sistemas dentro de la gobernanza planteados, a mí siempre me parecieron de entrada muy complejos, muy fraccionados y a lo mejor no los óptimos para que esto fuera ágil“.

3. Intereses políticos y cambios de administración: La rotación de líderes y cambios en las administraciones gubernamentales también afectaron la continuidad de la [PDE]. Cada nuevo gobierno podía tener diferentes prioridades, lo que resultaba en una falta de seguimiento a largo plazo de los objetivos establecidos. Asimismo, la influencia de intereses políticos y personales en la toma de decisiones también complicó la implementación de la [PDE]. A menudo, las decisiones se tomaban de manera salomónica, lo que no siempre beneficiaba a la política en su conjunto. Rubén Roa comentó: “Lo que pasa es que en esta discusión también se imponen muchos los intereses personales o de grupo y en su momento había un interés político por parte de algunos actores por conservar esta parte hacia el sector educativo. Y fue un tema que discutimos al interior del gobierno, es un tema que yo personalmente traté con el secretario general del gobierno, lo traté con los Secretarios del Ramo y realmente nos daban la razón pero al final de cuentas la decisión fue salomónica y lo orientaron hacia ese lado y a nosotros nos permitieron el ejercicio de los remanentes de lo que fue FOMIX. Pero lamentablemente, te digo, luego las decisiones se toman de esa manera, de una manera salomónica o política cuando lo que debe de permear o trascender son los programas de gobierno particularmente cuando tienes esta amalgama con el sector empresarial para decidir qué rumbo tomar de manera conjunta con el gobierno a través de la PDE”. Jesús Alfredo Babún dijo: “El problema está en que van pasando los presidentes, los años, los gobernadores, los del todo, se empiezan a cambiar. Y ya de repente no saben ni de dónde salió eso, ¿no? Pero pues aquí tengo la nota, ¿qué hago con ella?”.

4. Desafíos en la participación del sector empresarial. La falta de involucramiento activo del sector empresarial en la PDE fue otro desafío. Muchos líderes empresariales no estaban familiarizados con la política y no comprendían su importancia, lo que limitó su participación y compromiso. Jesús Alfredo Babún opinó: Pues que el sector empresarial, en teoría, debe ser un contrapeso. Y es un líder de opinión. Todo eso es en teoría porque han cambiado mucho los contrapesos. Pero si yo le estoy hablando de Secretario de Desarrollo Económico y no me hace

caso, pues siempre vas a tener los medios a tu disposición y vas a tener formas de presionar políticamente. Al revés, no. O sea, un funcionario público no te puede exigir a ti como empresario. Entonces, se supone que esta es una iniciativa del sector empresarial. No es una iniciativa del gobierno, es una iniciativa del sector empresarial. Y pactas con el gobernador antes de que llegue a ser gobernador, que apoye la PDE y toda la problemática empresarial del Estado. Entonces, cuando llega, debe cumplir esos compromisos". José Saúl de los Santos comentó: "...siempre he conceptualizado que lo que debe funcionar es, justo como te decía, se aclara la prioridad de las necesidades y luego se discute, se negocia hasta donde alguien puede llegar. Entonces, si para atender el tema de agua estamos 20 mil millones y ahorita nada más alcanzamos 5, pues es importante avanzar esos 5. Y entonces decir, si está en la prioridad 1 y la solución disponible nos permite atender tal porcentaje de la necesidad, va, lo comprometemos programática y presupuestalmente. Vale, ¿tú qué vas a hacer? Ah, pues yo tengo que hacer un programa de reducción del 20% del consumo para estar más cerca de una solución en el internet o qué sé yo. Entonces, quizá eso le podemos llamar voluntades, pero yo diría que son más como compromisos. Y entonces el compromiso desde el gobierno es un compromiso presupuestal. That's it. Entonces dices, oye, voy a meter tanta lana tal año y voy a hacer tales acciones, programático y presupuestal. El compromiso de la PDE es todavía un poco más complejo, porque es difícil que un presidente de la Cámara de la Construcción o de la Asociación de Maquiladoras hable por lo que van a hacer sus miembros en lo particular. Pero bueno, yo creo que de eso se trata, justamente de ir haciendo compromisos conjuntos e ir viendo cómo avanzamos".

Con base en las respuestas de los entrevistados, se han identificado varias lecciones que podrían aplicarse en futuras versiones de la [PDE], incluso que pueden servir como guía para su rediseño e implementación, procurando que sea más efectiva y sostenible a largo plazo. Algunas de ellas son:

1. Importancia de la evaluación continua: Es fundamental implementar mecanismos de evaluación ex post para medir el impacto de las políticas y programas. Esto permite ajustar y mejorar las estrategias en función de los resultados obtenidos, en lugar de dejar que se conviertan en documentos estáticos sin seguimiento.

2. Vinculación con el sector empresarial: La participación activa y legítima del sector empresarial en la toma de decisiones es crucial. Involucrar a los actores empresariales en la elaboración de diagnósticos y en la implementación de políticas puede aumentar la efectividad y la aceptación de las mismas.

3. Adaptabilidad a cambios contextuales: Las políticas deben ser flexibles y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico y social. Esto incluye la capacidad de

actualizar los objetivos y estrategias en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos, como cambios en el comercio internacional o en la competitividad regional”.

4. Interlocutores de alto nivel: Es recomendable designar un interlocutor de alto nivel que coordine la [PDE] y mantenga una comunicación constante con los organismos empresariales. Esto puede facilitar la toma de decisiones y asegurar que las acciones de la [PDE] se alineen con las necesidades del sector.

5. Desarrollo de liderazgos empresariales: Capacitar a los nuevos liderazgos empresariales sobre la [PDE] y su importancia es esencial. Esto puede ayudar a que las nuevas generaciones de empresarios comprendan mejor la política y se involucren activamente en su implementación.

6. Transparencia y rendición de cuentas: La política debe funcionar como una "caja de cristal", donde los procesos y resultados sean transparentes y se rinda cuentas a todos los actores involucrados. Esto puede aumentar la confianza en la política y fomentar una mayor colaboración entre el gobierno y el sector empresarial.

7. Enfoque en resultados cualitativos: Más allá de los indicadores cuantitativos, es importante evaluar los resultados cualitativos de las políticas, como el desarrollo de capacidades, la creación de redes y la mejora en la competitividad de las empresas locales.

Para futuras procesos de implementación de la [PDE], los entrevistados sugirieron varios cambios y mejoras basadas en las lecciones previamente mencionadas, tales como:

A. Actualización continua de la Política: Es fundamental que la [PDE] se actualice constantemente para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico y social. Esto incluye la evaluación regular de los resultados y la adaptación de estrategias en respuesta a nuevas oportunidades y desafíos, como cambios en el comercio internacional.

B. Mayor participación del sector empresarial: Se debe fomentar una participación más activa y legítima del sector empresarial en la toma de decisiones. Esto implica involucrar a los empresarios en la elaboración de diagnósticos y en la implementación de políticas, asegurando que sus necesidades y perspectivas sean consideradas.

C. Incorporación de criterios ambientales y sociales: Se sugiere que los incentivos a las empresas incluyan criterios relacionados con la sostenibilidad ambiental y el bienestar social. Esto podría atraer a empresas que buscan alinearse con prácticas responsables y sostenibles, creando un entorno más favorable para la inversión.

D. Evaluación Ex Post: Implementar evaluaciones ex post de los programas y proyectos relacionados con la [PDE] para analizar los resultados y el impacto de las acciones realizadas. Esto permitirá ajustar y mejorar las políticas en función de los resultados obtenidos.

Estas recomendaciones pueden contribuir a una implementación más efectiva y sostenible de futuras políticas de desarrollo empresarial, asegurando que se alineen con las necesidades del sector y las condiciones del entorno.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

Dado el desahogo de la investigación planteada, queda claro que el proceso para la toma de decisiones en la [PDE] no tiene efectos vinculantes y sus mecanismos de implementación no lo toman en consideración como criterio normativo para redireccionar sus recursos institucionales para apoyar la realización de acciones que abonen al cumplimiento de sus objetivos ni para el desarrollo de las vocaciones económicas determinadas para cada Municipio, aunque en el discurso de los tomadores de decisiones en la Secretaría Estatal del ramo de 2001 a la fecha se dice que los resultados en términos de actividad económica y atracción de inversiones está vinculado a la implementación de la [PDE], la realidad es que no es claro que sea así, por lo menos en términos de la participación del sector público estatal, sin mencionar que el gobierno federal no conoce el instrumento y no ha participado en su definición e implementación, a pesar de que es el orden de gobierno con mayor disponibilidad de recursos institucionales y presupuestales.

Tras más 20 años de existencia, desde un punto de vista normativo, la [PDE] persiste como la piedra angular de la política estatal para impulsar el desarrollo económico del Estado. A través de este instrumento, el Gobierno Estatal ha impulsado la atracción de inversiones y el apoyo al crecimiento de los sectores económicos, a partir de impulsar la competitividad local. Sin embargo, lo hace manera casuística de acuerdo con la oportunidad y a la visión del sector empresarial organizado, sin que se considera una participación más amplia y nutrida. Pero lo más delicado, que motivo la realización de esta investigación, es demostrar la hipótesis planteada que fue: La poca o nula vinculación entre las decisiones del modelo de gestión de la [PDE] y sus mecanismos de implementación afectan la eficiencia de la [PDE] de Baja California.

Desde una perspectiva cualitativa se demostró, con base en las respuestas de los funcionarios a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico (actualmente, Secretaría de Economía e Innovación) desde 2001 a la fecha, que no existe vinculación formal y funcional entre las decisiones de modelo de gestión de la [PDE] y sus denominados mecanismos de implementación, que son diversos programas gubernamentales federales y estatales que están relacionados con las actividades económicas de la Entidad. Las instituciones a cargo de dichos programas no consideran los objetivos, proyectos y vocaciones económicas determinadas en la [PDE] para direccionar sus recursos presupuestales en favor de la realización de acciones o proyectos que impacten en la competitividad del Estado. Pero el problema que se identificó que es aún de mayor relevancia al planteado es en cuanto a la validez de la propia [PDE] como un instrumento de planeación formal. En varias de las entrevistas practicadas se mencionó la ambigüedad legal en torno a la [PDE]. En los términos de la Ley de Planeación del Estado, que

no la menciona ni se encuadra en ninguno de los instrumentos del Sistema Estatal de Planeación señalados ([LeyPlaneaciónBC], 2008). En principio, esto provoca que no exista una obligación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal en direccionar sus recursos conforme a los que se establece en la [PDE], por lo que tiene ningún efecto vinculante con sus programas, al menos en aquello de orden estatal.

Como ha quedado claro en las respuestas de los entrevistados, si bien la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado ha asumido un papel protagónico y estratégico en el diseño, así como en la implementación de la [PDE], a la cual se atribuyen buenos resultados en diversos sectores productivos, en especial en lo que respecta a la atracción de inversiones, la realidad es que los programas estatales destinados al desarrollo económico no parecen tener una relación directa con dichos resultados. Pareciera que se trata de resultados logrados de manera inercial por la propia dinámica económica local. Si no porque los resultados disímbolos de la Entidad desde la implementación de la [PDE] a la fecha en los Índices de Competitividad Urbana y Estatal del Instituto Mexicano para la Competitividad y en los Estudios Doing Business que emite el Banco Mundial que medie la facilidad de realizar negocios en las entidades federativas del País.

Otra problemática que se identifica es la complejidad del modelo de gobernanza de la [PDE]. Se manejan dos mecanismos, que en teoría deben articularse, pero que en la práctica no sucede. El Consejo Empresarial, que concentra a los liderazgos del sector empresarial organizado del Estado, son quienes definen las vocaciones desarrolladas, las vocaciones por impulsar y las vocaciones por incubar en el Estado, con base en análisis de representatividad en el Producto Interno Bruto. Por otro lado, el Comité de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico concentra a las autoridades públicas relacionadas a la actividad económica en la entidad, incluso considerando la participación de autoridades federales, el cual se reúne pero donde es evidente, a partir de las respuestas de cada uno en las páginas de transparencia gubernamental, que no hay un efecto en cuanto el direccionamiento de presupuestos y acciones para impulsar la competitividad y el desarrollo económico de la Entidad. Si a esto sumamos que en la respuesta a la solicitud de minutas de sesiones a la Secretaría de Economía e Innovación, realizadas a través de la páginas de transparencia gubernamental, esta Dependencia señaló que declaraba inexistente el Consejo Empresarial, aún cuando la Ley de Fomento a la Competitividad lo contempla en el marco fundamentación de la [PDE] ([Ley FomentoBC, 2023]), y solo proporcionando la minuta de la sesión más reciente del Comité de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico, en la cual no quedan claros se tomaron acuerdos previos, que proyectos se están contemplando, entre otras especificidades necesarias para entender y consumir una agenda pública del desarrollo económico de la entidad.

Un aspecto también relevante por considerar es la poca, sino nula, diversidad en quienes participan en los mecanismos de gobernanza de la [PDE]. En esencia participa solo autoridades gubernamentales, en menor medida, y el sector empresarial organizado, en mayor medida, lo cual resta certeza y visibilidad al enfoque al desarrollo local, y que deja en duda la generación de valor público desde el punto de vista de la participación diversa y democrática para la toma de decisiones. Incluso los entrevistados comentaron la necesidad de incluir otras visiones a la [PDE], entre los cuales se mencionó sindicatos e instituciones educativas, no así sectores sociales organizados, que se estima importante incluir de forma institucional en el esquema.

En las experiencias y opiniones de los entrevistados como parte de la presente investigación, se identifican estas problemáticas, a manera de fortalezas y debilidades que confluyen en la gestión de la [PDE], con base en las experiencias que tuvieron a partir de las coyunturas políticas, sociales y económicas que cada uno de ellos vivió al estar al frente de la Secretaría a cargo del tema, que me permito resumir y concentrar en lo siguiente:

1. Simplificación de mecanismos. La [PDE] debe simplificar sus mecanismos para hacerlos más accesibles y prácticos, incluso involucrar a nuevos liderazgos más jóvenes, que no están familiarizadas con la Política, que procure la participación de más y nuevos actores.

2. Fomentar sinergias sectoriales. La [PDE] debe promover la creación de clústeres y agrupaciones sectoriales que faciliten la colaboración entre empresas de diferentes sectores, a fin de generar sinergias y mejorar la competitividad regional.

3. Incrementar el impulso a la Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES). Dada la importancia que tiene este sector, tanto en términos económico como sociales, es fundamental integrarlo de manera más decisiva en la [PDE] para impulsar el crecimiento de la economía interna, pues a menudo recibe menos atención en comparación con las grandes empresas. Se necesita un enfoque más robusto en la capacitación, financiamiento y acceso a mercados para estas empresas.

4. Retomar el impulso a la ciencia y la tecnología. Es esencial retomar el fomento a la investigación y el desarrollo tecnológico, con enfoque en atender las vocaciones determinadas en la [PDE], que considere la atención a las necesidades del sector educativo y de investigación y el fortalecimiento de los vínculos entre universidades y empresas.

5. Desarrollo sostenible y energías renovables. Es fundamentales que la [PDE] incentive el desarrollo sostenible y el uso de energías renovables, con énfasis en la atención a los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU.

Pero para que esto suceda, es sugerible que el Gobierno de Baja California desempeñe un papel más activo en la definición e implementación de la [PDE], en el que su mecanismo de gestión considere los siguientes aspectos:

1. Que sea un facilitador de diálogo y la coordinación. El gobierno debe actuar como un facilitador que promueva el diálogo y la coordinación entre el sector empresarial y las diferentes instancias gubernamentales. Esto incluye la integración de las inquietudes del sector privado en la formulación de políticas y la creación de un ambiente propicio para la inversión.

2. Inversión en infraestructura. La mejora de la infraestructura es vital para el desarrollo empresarial. El gobierno debe continuar invirtiendo en proyectos de infraestructura que faciliten el comercio y la movilidad, como la modernización de carreteras y la expansión de servicios públicos. Debería considerarse la formalización del Fondo de Infraestructura, o FOINFRA, que contempla la Ley, incluso como un Fideicomiso Público con un objetivo concreto en la realización de obra pública orientada a apuntalar la competitividad y el desarrollo económico de la Entidad.

3. Evaluación de la [PDE]: Es importante que el gobierno implemente mecanismos de evaluación continua de la [PDE]. Esto permitirá ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y de las condiciones cambiantes del entorno económico.

4. Vinculación con Programas Federales: El gobierno estatal debe buscar conectar las políticas locales con los programas federales, aprovechando los recursos y apoyos disponibles a nivel nacional. Esto puede incluir la gestión de fondos y la colaboración en proyectos que beneficien a la región.

En resumen, el Gobierno de Baja California tiene un papel crucial como facilitador, promotor y evaluador de políticas que apoyen el desarrollo económico, asegurando que se alineen con las necesidades del sector y las condiciones del entorno.

## Referencias

- ABACO. (2012). *Observatorio de Actividades basadas en el Conocimiento*.  
[http://www.observatorioabaco.es/post\\_observatorio/indicadores-de-gobernanza](http://www.observatorioabaco.es/post_observatorio/indicadores-de-gobernanza)
- Abero, L., Berardi, L., Capocasale, A., García, S., y Rojas, R. (2015). *Investigación Educativa. Abriendo puertas al conocimiento*. CLACSO.  
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20150610045455/InvestigacionEducativa.pdf>
- Agranoff, R., McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Aguilar, L. (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno*.  
[https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2016/04/I0001\\_problemas-publicos-y-agenda-de-gobierno.pdf](https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2016/04/I0001_problemas-publicos-y-agenda-de-gobierno.pdf)
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.  
<https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/agUILAR-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>
- Aguirre-Sala, J. (2019). Propuesta de indicadores para medir y evaluar la gobernanza.  
*Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 3(5), 108-126.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/304642142.pdf>
- Alarcón, R., Salvador, Y., Pérez, M. (2020). La cadena de valor público en la evaluación del resultado de la gestión en los gobiernos locales. *Avances*, 22(3), 342-356.  
<https://www.redalyc.org/journal/6378/637869117003/html/>
- Aparicio, M. (2013). Modelo de Gestión por Proyectos para el Desarrollo Local (MGPD L) en el marco de la Nueva Gestión Pública. aplicación a los distritos y barrios de la ciudad de Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Madrid.  
[https://oa.upm.es/21777/2/MANUEL\\_APARICIO\\_PENA.pdf](https://oa.upm.es/21777/2/MANUEL_APARICIO_PENA.pdf)
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, XIV(3): 599-618  
<https://www.redalyc.org/pdf/133/13314307.pdf>
- Argyriades, D. (2003). Los valores del sector público y la supuesta supremacía administrativa del sector privado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 547-557.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29002402.pdf>

- Ayala, R. (2004). América Latina: la reestructuración de las relaciones de dependencia. *Revista de Ciencias Sociales, I-II* (103-104), 115-126.  
<https://www.redalyc.org/pdf/153/15310409.pdf>
- Ayuso, A. (s.f.). Eficacia y Eficiencia. <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/tb1582.pdf>
- Bache, I., Bartle, I., Flinders, M. (2016). Multi-level governance. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.). *Handbook on theories of governance* (pp. 486-498). Edward Elgar Publishing.
- Bardach, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: un manual para la práctica*. Porrúa.
- Bardhan, P. (2002). Decentralization of governance and development. *Journal of Economic perspectives, 16*(4), 185-205.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bravo, O. (2018). Indicadores de gobernanza territorial de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2013-2017), Ecuador. *Revista Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas, 18*(35), 25-38. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v18n35/1657-8953-ccso-18-35-00025.pdf>
- Brueckner, J. (2003). Strategic interaction among governments: An overview of empirical studies. *International regional science review, 26*(2), 175-188.
- Cáceres, E. (2016). Repensando el concepto de “derecho” en la era de la globalización (consideraciones metafóricas con referencia especial al derecho constitucional). En J. Serna (Coord.), *Gobernanza Global y Cambio Estructural del Sistema Jurídico Mexicano* (pp. 37-60). Universidad Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4095/23.pdf>
- Camagni, R. (2017). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? In R. Capello (Ed), *Seminal Studies in Regional and Urban Economics: Contributions from an Impressive Mind* (pp. 93-113). Springer.
- Cameron, R. (1998). *Historia Económica Mundial*. Editorial Alianza Universidad Textos.
- Canel, M. (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del valor público. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (19)*, 70-87.  
<https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/download/10446/11281/15171>

- Canto, R. (2015). Políticas públicas, racionalidad y razón. *Tópicos (México)*, (49), 259-290.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-66492015000200009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492015000200009&lng=es&tlng=es).
- Cárdenas, L. (2015). La epistemología del análisis económico estructural. *Cinta de moebio*, (54), 218-239. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000300001>
- Cárdenas, J. (2016). El modelo jurídico del neoliberalismo. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Editorial Flores.
- CEGI – IPADE. (2012). Estudio de Gobernabilidad en México. <https://www.ipade.mx/wp-content/uploads/2017/06/estudio-sobre-gobernabilidad-en-mexico-web.pdf>
- Chica-Vélez, S., Salazar-Ortiz, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, (28), 17-51. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/6940/10398>
- Christensen, T., Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. *Gestión y Política Pública*, XVI(2), 539-564.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v16n2/1405-1079-gpp-16-02-539.pdf>
- Coffey, A., Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Editorial Universidad de Antioquía.  
<https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Amanda%20Coffey,%20Encontrar%20el%20sentido%20a%20los%20datos%20cualitativos.pdf>
- Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. (2004). La gobernanza de la globalización. *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos* (pp. 56-80). Oficina Internacional del Trabajo.  
<https://webapps.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>
- Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *3C Empresa*, 3(1), 30-41.  
[https://www.researchgate.net/publication/270816730\\_Valor\\_publico\\_Una\\_aproximacion\\_conceptual](https://www.researchgate.net/publication/270816730_Valor_publico_Una_aproximacion_conceptual)
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California [ConstBC]. (2023). Congreso del Estado de Baja California. Periódico Oficial No. 23, Tomo LXVI, 16 de agosto de 1953.  
[https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO\\_I/20230421\\_CONSTBC.PDF](https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO_I/20230421_CONSTBC.PDF)

- Conselleria D'Economia Sostenible. (2016). *Diseño de un cuadro de mando para la gobernanza de la competitividad regional*. Generalitat Valenciana.  
[https://cindi.gva.es/documents/161328139/162728603/04\\_Estudios+Econ%C3%B3micos.+N%C2%BA+4+-+Dise%C3%B1o+de+un+cuadro+de+mando+para+la+gobernanza+de+la+competitividad+regional.pdf/9e6d67b2-7771-425c-bbdf-f902328bc6a4?t=1613990450147](https://cindi.gva.es/documents/161328139/162728603/04_Estudios+Econ%C3%B3micos.+N%C2%BA+4+-+Dise%C3%B1o+de+un+cuadro+de+mando+para+la+gobernanza+de+la+competitividad+regional.pdf/9e6d67b2-7771-425c-bbdf-f902328bc6a4?t=1613990450147)
- Coraggio, J. (2004). *Descentralizar, barajar y dar de nuevo: La participación en juego*. FLACSO.  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48496.pdf>
- Creswell, J. (2003). *Diseño de Investigación. Enfoques cualitativos, cuantitativos y con métodos mixtos*. Sage.
- Crouch, G., Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Culebro, J. (2014). Modernización Administrativa y Post-Nueva Gestión Pública. Los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Políticos y de Gobierno*, III(1), 53-74.  
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistamexicanadeanalisispoliticoyadministracionpublica/2014/vol3/no1/3.pdf>
- Damanpour, F., Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Di Virgilio, M., Fraga, C., Najmias, C., Navarro, A., Perea, C. Plotno, G. (2007). Competencias para el trabajo cualitativo: formando investigadores en Ciencias Sociales. *Revista Argentina de Sociología*, 5(9), 90-110. <https://www.redalyc.org/pdf/269/26950906.pdf>
- Dente, B., Subirats, J., Zabala, T. (2014). Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. *Íconos*, (53), 193-196.  
<https://www.redalyc.org/pdf/509/50941149011.pdf>
- Díaz, W. (2009). Aproximación al valor económico agregado (Economic Value Added, EVA) en organizaciones públicas. *Universidad & Empresa*, 8(16), 215-241.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214803009.pdf>
- Díaz, R. (2003). Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa: una aproximación. *Revista Galega de Economía*, 12(1), 1-12.  
<https://www.redalyc.org/pdf/391/39112116.pdf>

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica* 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dussel, E. (2007). *La inversión extranjera directa en México: desempeño y potencial: una perspectiva macro, meso, micro y territorial*. Editorial Siglo XXI. [https://www.researchgate.net/publication/331283124\\_La\\_inversion\\_extranjera\\_directa\\_en\\_Mexico\\_Desempeno\\_y\\_potencial\\_Una\\_perspectiva\\_macro\\_meso\\_micro\\_y\\_territorial](https://www.researchgate.net/publication/331283124_La_inversion_extranjera_directa_en_Mexico_Desempeno_y_potencial_Una_perspectiva_macro_meso_micro_y_territorial)
- Echebarría, K., Mendoza, X. (1999). La especificidad de la Gestión Pública: el concepto del Management público. En C. Losada (Ed.), *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Washington D.C.* (pp. 15-46). Banco Interamericano de Desarrollo. [https://www.u-cursos.cl/inap/2009/1/EGP100/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=551330](https://www.u-cursos.cl/inap/2009/1/EGP100/1/material_docente/bajar?id_material=551330)
- Escalante, E. (2010). Del análisis textual al análisis multidimensional. *Fundamentos en Humanidades*, XI(22), 77-89. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18419812005.pdf>
- Estévez, A., Esper, S. (2009). Revisitando el modelo secuencial de las políticas públicas. *Revista del Instituto AFIP*, (5), 72-90. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/modelo%20secuencial%20IR%2005.pdf>
- Feria, A., Gelabert, D., Hidalgo, K. (2024). Régimen económico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 6(22), 106-116.
- Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y tercera vía. *Convergencia*, 78, 175-193. <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v25n78/2448-5799-conver-25-78-175.pdf>
- Figueredo, A., León, R., Martínez, M. (2019). Procedimiento para el procesamiento de información científica en la DPI de la carrera de Ingeniería Forestal. *Biblios*, 75, 46-61. <http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n75/a05n75.pdf>
- Fisman, R., Gatti, R. (2002). Decentralization and corruption: evidence across countries. *Journal of public economics*, 83(3), 325-345.
- Fix-Fierro, H. (2016). Derecho y Gobernanza en la Sociedad Mundial. Algunas aportaciones de la sociología del derecho, con especial referencia al cambio jurídico en México. En Serna, J. (Coord.), *Gobernanza Global y Cambio Estructural del Sistema Jurídico Mexicano* (pp. 195-254). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4095/23.pdf>

- Folgueiras, P. (s.f.). La entrevista [Archivo PDF].  
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Franco, J. (2012). El diseño de políticas Públicas. Grupo editorial y de divulgación Polaris, S.A. de C.V. (edición impresa).
- Fundación Este País. (2007). Indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial [Archivo PDF].  
[https://archivo.estepais.com/inicio/historicos/198/15\\_indicadores\\_ind%20de%20gobernabilidad\\_fundacion.pdf](https://archivo.estepais.com/inicio/historicos/198/15_indicadores_ind%20de%20gobernabilidad_fundacion.pdf)
- Galindo, F. (2007). Justicia, gobernanza y legalidad. *Revista Seqüência*, 55, 29-64.  
[https://www.researchgate.net/publication/47426903\\_Justicia\\_gobernanza\\_y\\_legalidad](https://www.researchgate.net/publication/47426903_Justicia_gobernanza_y_legalidad)
- Gallichio, E. (2004). El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio? *Cuadernos del CLAEH*, 27(89), 55-68.
- Gaona, F., Morales, J. (2011). Política económica y gestión del Estado: Una revolución de la teoría del valor público y su efecto riqueza. *Estudios de Economía y otras materias relacionadas*, (23), 163-196.  
<https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/124/105>
- García, R. y García, M. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Edición impresa.
- Glückler, J., Rehner, J., Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de Geografía Norte Grande*, (74), 5-20. <https://www.scielo.cl/pdf/rgeong/n74/0718-3402-rgeong-74-5.pdf>
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica*, 1(2), 226-233. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815129.pdf>
- Guastini, R. (2001). El principio de razonabilidad. En M. Carbonell (Ed.), *Estudios de teoría constitucional* (p. 53). Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/22/9.pdf>
- Guerrero, O. (1998). El management público: Una torre de babel. *Revista Convergencia*, (17), 13-47. <http://www.omarguerrero.org/articulos/MpTorreDeBabel.pdf>
- Guerrero, O. (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Guevara, G., Verdesoto, A., Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativa y de investigación-acción). *Revista Científica*

- Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173.  
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Gutiérrez, O. (2009). Sobre la política económica. *Perspectivas*, (24), 37-58.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160003.pdf>
- Harris, J. (2001). Basic Principles of Sustainable Development.  
[https://www.researchgate.net/publication/23742119\\_Basic\\_Principles\\_of\\_Sustainable\\_Development/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/23742119_Basic_Principles_of_Sustainable_Development/citation/download)
- Harvey, D. (2017). From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler: series B, human geography*, 71(1), 3-17.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.  
[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El marco analítico de la gobernanza. En H. Mazurek (Ed.), *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios de América Latina* (pp. 77-100). Instituto Francés de Estudios Andinos.  
[https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/divers13-03/010048116.pdf](https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers13-03/010048116.pdf)
- Ilham, R., Churiyah, M. (2024). Strategy For Sustainability Of Micro, Small, Medium Enterprises Trowulan Stone Patterns Based On Swot Analysis. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1544-1550.
- Instituto Federal Electoral. (2012). *Valor público: una reflexión institucional* [Archivo PDF].  
<https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/CDD/CDD-estructura/DOCS/estudiovalorpublicoenelIFE.pdf>
- IMCO. (2022). *Índice de Competitividad Estatal*.  
[https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Urbana/2022-11-28\\_0900%20%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Urbana%202022/Documentos%20de%20resultados/ICU%202022%20Reporte.pdf](https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Urbana/2022-11-28_0900%20%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Urbana%202022/Documentos%20de%20resultados/ICU%202022%20Reporte.pdf)
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (2017). *Índice de Competitividad Sostenible de los Estados Mexicanos*.  
[https://icsem.tec.mx/themes/icsem/Folleto\\_ICSEM\\_2017.pdf](https://icsem.tec.mx/themes/icsem/Folleto_ICSEM_2017.pdf)

- Islas, R. (2009). Sobre el principio de legalidad. *Anuario de Derecho Constitucional Latinoamericano*, XV, 97-108. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r23516.pdf>
- Jiménez, W., Ramírez, C. (2007). Estructuras de gobernanza y niveles de gobernabilidad en Bogotá, D.C. El caso de la política de empleo. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6(1), 113-127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38060108>
- Jiménez, W., Ramírez, C. (2008). *Gobierno y Políticas Públicas. Escuela Superior de Administración Pública* [Archivo PDF]. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gobierno-y-Politica-Publica.pdf>
- Kettl, D. (2011). *Sharing power: Public governance and private markets*. Brookings Institution Press.
- Köpcke, M. (2015). Validez. En J. Fabra y V. Rodríguez (Eds.), *Enciclopedia de filosofía y teoría del derecho* (947-978). UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3796/5.pdf>
- Lagomarsino et al, (2019). Bienestar y Democracia. Una relación Compleja. El problema de la materialidad y el desarrollo social en la sociedad abierta. *Opción*. 35(90), 973-998. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/30486/31532>
- Lévêque, C. (2024). Political competition and representation in municipal councils. *Local Government Studies*, 1-32.
- Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de Baja California [LeyFomentoBC]. (2023). Periódico Oficial del Estado de Baja California, No. 27, 10 de junio de 2005. [https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO\\_VII/20230210\\_LEYFOMCOMPETI.PDF](https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO_VII/20230210_LEYFOMCOMPETI.PDF)
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California [LeyPoderEjecutivoBC]. (2021). Congreso del Estado de Baja California. Periódico Oficial No. 99, Tomo CXXVIII, 6 de diciembre de 2021. [https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO\\_I/20230303\\_LEYORGPE.PDF](https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO_I/20230303_LEYORGPE.PDF)
- Ley de Planeación para el Estado de Baja California [LeyPlaneaciónBC]. (2008). Congreso del Estado de Baja California. Periódico Oficial No. 29, Tomo CXV, 25 de junio de 2008. [https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO\\_VII/LEYPLANEA.PDF](https://www.congresobc.gob.mx/Documentos/ProcesoParlamentario/Leyes/TOMO_VII/LEYPLANEA.PDF)

- López, I. (2016). Elección pública y análisis institucional de la acción gubernamental. *Economía Informa*, 396, 49-66.  
<http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/396/03LopezSandoval.pdf>
- Lopez-Santos, J. (2016). Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9), 101-117. <https://www.redalyc.org/pdf/5039/503954318005.pdf>
- Lozano, S., Gianfrancisco, J. (s.f.). *El trabajo de campo. Aspectos empíricos de la investigación social* [Archivo PDF]. <https://periferiaactiva.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/gianfrancisco-lozano.pdf>
- Maldonado, A. (2023). Se remite información solicitada [Correo electrónico].
- Márquez, D. (2016). Globalización, gobernanza y administración. La cabeza de Jano y sus problemas. En J. Serna (Coord.), *Gobernanza Global y Cambio Estructural del Sistema Jurídico Mexicano* (pp. 137-162). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4095/23.pdf>
- Mayumi, M., Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tIng=es)
- Meixueiro, G., Moreno, S., Martínez, C. (2012). *Desarrollo Regional y Competitividad en México*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados.  
<http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/287604/921493/file/Desarrollo-regional-competitividad-mexico.pdf>
- Meny, J., y Thoenig, J. (1992). Las políticas públicas. Editorial Ariel, S. A. Barcelona,  
[https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2015/06/l0011\\_las-politicas-publicas.pdf](https://negociacionytomadedecisiones.files.wordpress.com/2015/06/l0011_las-politicas-publicas.pdf)
- Monistrol, O. (2007). El trabajo de campo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, (28). <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/339>
- Montejano, J. (2009). *La modernización de la administración pública base del desarrollo empresarial en México* [Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional]. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás. Sección de estudios de posgrado e investigación.

- <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/10325/1/Montejano%20Luna%20Jose%20Antonio.pdf>
- Montero, S., Chapple, K. (2018). *Regiones periféricas, gobernanza frágil: desarrollo económico local desde América Latina*. Universidad de los Andes.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (34), 1-22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533666001.pdf>
- Morales, F. (2011). *Aplicación de Métodos de toma de decisiones multi-atributos en la definición de prioridades en la gestión de infraestructuras en San Luis Potosí, México* [Tesis de Doctorado]. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Montes. Universidad Politécnica de Madrid. [https://oa.upm.es/9793/1/FranciscoMorales\\_TesisDoctoral.pdf](https://oa.upm.es/9793/1/FranciscoMorales_TesisDoctoral.pdf)
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, (366), 39-48.  
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Morales, J. (2005). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social. *Espacios Públicos*, 8(15), 92-112. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67681507.pdf>
- Moreira, M. (2002). *Investigación en Ciencias: Métodos Cualitativos*. Universidad de Burgos. Departamento de Didácticas Específicas, Burgos, España [Archivo PDF].  
<https://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>
- Muro, C. (2023). Modus Vivendi y Democracia Agonista: Concepciones Realistas de Estabilidad Política y Democracia. *Revista SAAP*. 17(1), 2023, 105-114.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387175591006>
- Mytelka, L., Farinelli, F. (2000). Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. *UNU/INTECH Discussion Paper Series*, 2000(05).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*.  
<https://doi.org/10.1787/9789264265226-es>
- Organización de las Naciones Unidas (s.f.). *Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos. El ACNUDH y la buena gobernanza* [Archivo PDF].  
<https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good->



- Powell, W., Dimaggio, P. (1991). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Fondo de Cultura Económica.  
[https://www.academia.edu/31848895/POWELL\\_Y\\_DIMAGGIO\\_EI\\_nuevo\\_institucionalismo\\_en\\_el\\_an%C3%A1lisis\\_organizacional\\_pdf](https://www.academia.edu/31848895/POWELL_Y_DIMAGGIO_EI_nuevo_institucionalismo_en_el_an%C3%A1lisis_organizacional_pdf)
- Rahman, I., Hakim, L. (2024). Development of Creative Economy Based on Local Wisdom in the Era of Digital Transformation Through Inclusive Education and Village Community Empowerment in Bantul Regency, Yogyakarta. *BASKARA*, 6(2), 184-195.
- Ramió, C., Salvador, M. (2005). *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina*.  
[https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/interrogar\\_la\\_actualidad/instituciones\\_y\\_nueva\\_gestion\\_publica\\_en\\_america\\_latina](https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/interrogar_la_actualidad/instituciones_y_nueva_gestion_publica_en_america_latina)
- Reglamento de la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de Baja California [RCDE] (2010). Periódico Oficial del Estado de Baja California 51, 26 de noviembre de 2010.  
<https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/sest/documentosinteres/XVI%20REGLAMENTO%20DE%20LA%20LEY%20DE%20FOMENTO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD%20Y%20DESARROLLO%20ECONOMICO.pdf>
- Reyes, A. (2018). El análisis ético de las políticas públicas y la autonomía relacional andamiada. Universidad de la República de Uruguay.  
[https://www.researchgate.net/publication/327079832\\_El\\_analisis\\_etico\\_de\\_las\\_politicas\\_publicas\\_y\\_la\\_autonomia\\_relacional\\_andamiada](https://www.researchgate.net/publication/327079832_El_analisis_etico_de_las_politicas_publicas_y_la_autonomia_relacional_andamiada)
- Rincón, W. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en Estadística*, 7(2), 139-156.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7396413.pdf>
- Rodrigo, A. (2014). *Políticas públicas de promoción económica y tejido económico-empresarial: ¿Estrategia de adaptación o estrategias de cambio en las comunidades autónomas?* [Tesis de Doctorado en Políticas Públicas y Transformación Social. Universitat Autònoma de Barcelona.]. Instituto de Gobierno y Políticas Públicas.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/285418/arc1de1.pdf?sequence=1>
- Rojas-Rojas, S., Rincón-Meléndez, M. (2021). Mapeo de actores como metodología innovadora en la implementación de la política de ética de la investigación, bioética e integridad científica. *Opera*, (29), 117-138, <https://www.redalyc.org/journal/675/67569677007/html/>
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones CESMAG*, 11(11), 113-118.

[https://www.researchgate.net/publication/355197283\\_LA\\_CATEGORIZACION\\_UN\\_ASPECTO\\_CRUCIAL\\_EN\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA](https://www.researchgate.net/publication/355197283_LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA)

Romo, D. (2005). Derramas tecnológicas de la inversión extranjera en la industria mexicana. *Comercio Exterior*, 53(3), 230-243.

<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/16/6/romo0303.pdf>

Rueda, M., Sigala-Paparella, E., Armas, W. (2023). Análisis Cualitativo por Categorías a Priori: Reducción de datos para estudios gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 83-96.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9013347.pdf>

Sánchez, A., Quintero, M., Sánchez, R., Fierro, E., García, C. (2017). Gobernanza del emprendimiento social: Especificación de un modelo para el estudio de la innovación local. *Nómadas*, 51(2), <https://www.redalyc.org/pdf/181/18153284014.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público ([SHCP], s.f.). Introducción a la gestión para (GpR) presupuesto basado en resultados (PbR) y sistema de evaluación del desempeño (SED). Edición impresa.

Serrano, C. (2011). *Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina. Centro Latinoamericana para el Desarrollo Rural* [Archivo PDF].

[https://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/13596570249.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13596570249.pdf)

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(1), 17-28. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113273>

Strauss, A., Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.

Subirats, J. (1993). Análisis de políticas públicas y gestión pública: promesas y riesgos de una vida en común. *Ekonomiaz*, (26), 144-149.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/273970.pdf>

Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008)

Thoenig, J. (s.f.). Política pública y acción pública.

[https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojsaide/num\\_anteriores/Vol.VI.\\_No.I\\_1sem/TJ\\_Vol.6\\_No.I\\_1sem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojsaide/num_anteriores/Vol.VI._No.I_1sem/TJ_Vol.6_No.I_1sem.pdf)

Torres, F. y Rojas, A. (2015). Política Económica y Política Social en México: desequilibrio y saldos. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, 46(182), 41-65

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11840300003>

- Twomey, M. (1996). *Las corporaciones multinacionales y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Fondo de Cultura Económica.
- Uvalle, R. (2004). El valor institucional de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 1-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29092807>
- Vásquez, F. (2009). Impacto de la globalización en el mundo jurídico. *Opinión Jurídica*, 8(15), 17-28. <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v8n15/v8n15a1.pdf>
- Vegas, H. (2017). Políticas Públicas y Gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis*, (48), 1-14. <https://journals.openedition.org/polis/pdf/12661>
- Vilsósola, X. (2009). *Las actitudes de profesores y estudiantes, y la influencia de factores de aula en la transmisión de la naturaleza de la ciencia en la enseñanza secundaria* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Barcelona.  
[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/41440/1/XVT\\_TESIS.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/41440/1/XVT_TESIS.pdf)
- Vives, T., Hamui, T. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en Educación Médica*, 10(40), 97-104. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v10n40/2007-5057-iem-10-40-97.pdf>
- Whittingham, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*, (2), 219-236.  
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>
- Witker, J. (2008). *Introducción al Derecho Económico*. Editorial McGraw Hill.  
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1937/6.pdf>
- Yong, F. (s.f.) *Uso de la inteligencia artificial para la investigación cualitativa a través de Voyant Tools*. Facultad de Negocios. Carrera de Administración de Empresas.  
<https://innovacioneducativa.upc.edu.pe/wp-content/uploads/2023/07/Uso-de-Voyant-Tools.pdf>

## Apéndice 1. Guía de entrevista semiestructurada



### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas

#### Entrevista

El presente instrumento tiene como finalidad la de obtener información directa y personalizada, para llevar a cabo la investigación sobre **“La vinculación entre las decisiones de los Modelos de Gestión de Políticas Públicas con los Programas Gubernamentales: El Caso de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California”**, La información recabada es relevante para desarrollar una tesis en el programa de Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas que se imparte en la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California por lo que los datos derivados de ésta serán confidenciales y se emplearán únicamente con fines académicos.

#### **Población:**

Titulares o subsecretarios de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Baja California del año 2001 a la fecha.

#### **Objetivo general del proyecto:**

Determinar la vinculación entre las decisiones del modelo de gestión de la PDE y sus mecanismos de implementación (los programas públicos señalados en la propia PDE).

#### **Objetivos específicos:**

- Describir el proceso del mecanismo de gobernanza de la PDE y su relación con los mecanismos de implementación.
- Determinar la consistencia operativa entre los objetivos de la PDE y sus mecanismos de implementación.

#### **Metodología:**

Entrevista en profundidad con base en un glosario etnográfico. La conversación es el desarrollo de un intercambio interaccional y discursivo acerca de diversos tópicos relacionados con el fenómeno social a estudiar. Es una herramienta flexible, es decir, se va adecuando a la dinámica de la conversación y a las características de los participantes sin perder de vista los objetivos.

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>VALORES</b>
Nombre del entrevistado	
Edad	
Formación profesional	
Ocupación actual	
Período en el que fungió como titular de la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California o equivalente	

### **Objetivo de la Entrevista**

Explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los funcionarios, exfuncionarios, empresarios y otros actores clave sobre la implementación y el impacto de la Política de Desarrollo Empresarial en Baja California.

### **Sección 1: Contexto y Razonamiento de la PDE**

**Propósito:** Entender el contexto en el que se formuló la PDE, así como las motivaciones detrás de su implementación.

- **Pregunta 1:** ¿Cuál fue el contexto económico y social en Baja California cuando se diseñó e implementó la PDE?
- **Pregunta 2:** ¿Qué objetivos específicos se propuso alcanzar la PDE? ¿Cómo se identificaron estas metas?
- **Pregunta 3:** ¿Cómo se involucraron los diferentes actores (gobierno, sector privado, sociedad civil) en el diseño de la PDE?

#### **Criterios de Exploración:**

- Factores que motivaron la creación de la PDE.
- Participación de actores clave en el proceso de diseño.
- Alineación de la PDE con las necesidades locales.

### **Sección 2: Implementación de la PDE**

**Propósito:** Examinar cómo se llevó a cabo la implementación de la PDE, incluyendo los desafíos encontrados y las estrategias empleadas.

- **Pregunta 4:** ¿Cómo describiría el proceso de implementación de la PDE en su administración?

- **Pregunta 5:** ¿Cuáles fueron los principales desafíos enfrentados durante la implementación? ¿Cómo se resolvieron?
- **Pregunta 6:** ¿Cómo se coordinó la implementación de la PDE entre las diferentes instituciones públicas y privadas?

**Criterios de Exploración:**

- Eficiencia de la coordinación interinstitucional.
  - Desafíos logísticos y operativos.
  - Eficacia de las estrategias de implementación.
- 

**Sección 3: Impacto en el Desarrollo Empresarial**

**Propósito:** Evaluar los resultados directos e indirectos de la PDE en el sector empresarial y la economía local.

- **Pregunta 7:** ¿Cuál ha sido el impacto de la PDE en el crecimiento y desarrollo de las empresas locales?
- **Pregunta 8:** ¿Podría compartir ejemplos específicos de empresas o sectores que hayan sido significativamente beneficiados o afectados por la PDE?
- **Pregunta 9:** ¿Cómo ha influido la PDE en la innovación y competitividad de las empresas en la región?

**Criterios de Exploración:**

- Casos de éxito y fracaso entre las empresas locales.
  - Innovación y diversificación en el sector empresarial.
  - Percepción del crecimiento económico vinculado a la PDE.
- 

**Sección 4: Evaluación de la Eficiencia y Sostenibilidad**

**Propósito:** Examinar cómo se percibe la eficiencia y sostenibilidad de la PDE a lo largo del tiempo.

- **Pregunta 10:** ¿Considera que los recursos destinados a la PDE fueron utilizados de manera eficiente? ¿Por qué?
- **Pregunta 11:** ¿Qué mecanismos de seguimiento y evaluación se implementaron para garantizar la sostenibilidad de la PDE?
- **Pregunta 12:** ¿Cómo percibe la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos con la PDE?

**Criterios de Exploración:**

- Uso eficiente de recursos.

- Sostenibilidad de las acciones implementadas.
  - Mecanismos de monitoreo y evaluación.
- 

### **Sección 5: Desafíos y Lecciones Aprendidas**

**Propósito:** Identificar los principales obstáculos enfrentados durante la implementación de la PDE y las lecciones derivadas.

- **Pregunta 13:** ¿Qué desafíos inesperados surgieron durante la implementación de la PDE?
- **Pregunta 14:** ¿Qué lecciones se aprendieron que podrían ser aplicadas en futuras políticas de desarrollo empresarial?
- **Pregunta 15:** ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para una futura implementación de políticas similares?

#### **Criterios de Exploración:**

- Desafíos operativos y estratégicos.
  - Adaptaciones y aprendizajes clave.
  - Sugerencias para políticas futuras.
- 

### **Sección 6: Perspectivas Futuras**

**Propósito:** Explorar las visiones y recomendaciones para la evolución y mejora de la PDE.

- **Pregunta 16:** ¿Cómo cree que debería evolucionar la PDE para seguir siendo relevante en el contexto económico actual?
- **Pregunta 17:** ¿Qué sectores o áreas considera que necesitan mayor atención en futuras políticas de desarrollo empresarial?
- **Pregunta 18:** ¿Qué rol debería jugar el gobierno en el apoyo al desarrollo empresarial en Baja California en los próximos años?

#### **Criterios de Exploración:**

- Futuro de la PDE en el contexto económico regional.
- Sectores emergentes y áreas prioritarias.
- Rol del gobierno en el desarrollo empresarial.

#### **Instrucciones para el Entrevistador**

1. **Flexibilidad:** Esta guía no es un cuestionario rígido; puede adaptarse según la dinámica de la conversación. Se alienta a formular preguntas adicionales si surgen temas relevantes durante la entrevista.

2. **Profundización:** Se recomienda indagar más allá de las respuestas superficiales, pidiendo ejemplos concretos, experiencias personales y explicaciones detalladas.
3. **Observación:** Además de las respuestas verbales, el entrevistador debe estar atento a las señales no verbales (lenguaje corporal, tono de voz, emociones), que pueden ofrecer información adicional sobre las percepciones del entrevistado.
4. **Grabación y Transcripción:** Con el consentimiento del entrevistado, grabar las entrevistas para su posterior transcripción y análisis.
5. **Confidencialidad:** Asegurar a los participantes que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y que su identidad no será divulgada sin su permiso.

## Apéndice 2. Transcripciones de entrevistas realizadas

### 1 Entrevista a Sergio Tagliapietra Nassri

Octavio Quintero López:

Bien, ¿su nombre?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sergio Tagliapietra Nassri

Octavio Quintero López:

¿Edad?

Sergio Tagliapietra Nassri:

74

Octavio Quintero López:

¿Formación profesional?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Ingeniero Industrial con una especialización en investigación de operaciones

Octavio Quintero López:

¿Ocupación actual?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Director General de la empresa Ivemsa

Octavio Quintero López:

¿Qué periodo en el que fungió el secretario?

Sergio Tagliapietra Nassri:

2001-2007

Octavio Quintero López:

¿Cuál fue la motivación de la política de desarrollo empresarial y qué los motivó a iniciar?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Yo creo que hay un concepto muy sencillo. Viniendo yo del sector empresarial, he notado que cuando hay un cambio de gobierno, hay un cambio de rumbo, entonces, cuando tengo la oportunidad de estar en la Secretaría de Desarrollo Económico una de las premisas que me marqué fue evitar o reducir que cuando tengamos un cambio de gobierno, traigamos al sector empresarial, ahora es por aquí, no, ahora es por acá. Entonces que existiera ya una política de desarrollo empresarial que viniera del mismo sector empresarial. No como a veces se hace. Que es el gobierno quien lleva a cabo este tipo de iniciativas. Bueno, la iniciativa se hace, pero realmente nos dimos a la tarea de consultar a los empresarios claves de cada uno de los municipios, y con una metodología se fue determinando esa política. Que hoy por hoy sigue siendo la política de desarrollo empresarial. Pero la esencia, Octavio, fue eliminar, que no ha sido el caso, por múltiples motivos que a un cambio de gobierno existe un cambio de rumbo.

Octavio Quintero López:

Los objetivos que se pasaron en aquel momento, que definió el sector empresarial, de lo que estoy entendiendo. La metodología que se utilizó, ¿Cuál fue?.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Bueno, contratamos a Ignacio Hernández, académico, en paz descansa, del Tecnológico de Monterrey, que también tenía la oportunidad de dar unas clases aquí en el CETYS, tuvimos la oportunidad de conocerlo, comentamos cuál era la idea, nos estableció la metodología, y bueno, parte de esto, fue establecer con sentido, y cuando digo yo con sentido, con números, ¿Por qué tenemos ciertas vocaciones? ¿Y por qué le queremos apostar a ciertas vocaciones? Ayer tuve la oportunidad de ser invitado a la toma de posesión de Daylín (García Ruvalcaba), la nueva, no nueva porque estaba diputada, que está dentro del área de desarrollo económico. Y se hizo referencia que en el periodo de un servidor se establecieron ciertas premisas, se indujo a ciertas inversiones, que hoy por hoy las tenemos. Entonces eso fue básicamente, determinar las vocaciones que nos gusten o no, son vocaciones que tenemos aquí, porque tenemos ya un impacto en el PIB, arriba de la media nacional. Y luego se detectaron otras vocaciones que estaban, bueno representaban algo dentro del PIB, pero no eran realmente la esencia, y luego viene el sueño ¿Verdad? Las vocaciones a las que le queremos apostar. Entonces así fue como nace. Nos basamos mucho en cadena de valor, Octavio, para poder determinar ¿Qué era lo que teníamos en el Estado? ¿Verdad? ¿A qué le estábamos apostando? Aparte de las vocaciones ¿Si le estábamos apostando únicamente a mano de obra barata? ¿Verdad? ¿O cuál era la

estrategia para incrementar esa famosa cadena de valor? Entonces hubo toda una estrategia en ese sentido para poder determinar las vocaciones del Estado. Y en este caso por municipio.

Octavio Quintero López:

En cuanto al modelo de gobernanza de la Política, lo que es el Consejo Empresarial y el Comité de Fomento a la Competitividad, los actores que participaron, qué se definieron en aquel momento que debían participar en el Consejo ¿Cuál fue el razonamiento que se dio?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Bueno, hay un diagrama Octavio, que no sé si lo tengas tú o no, el diagrama, ese diagrama. Y dónde vienen todos los actores sociales, laborales, empresariales, de gobierno, para evitar que, oye, ¿de quién es esta responsabilidad de que haga uno esto? No, es mi responsabilidad. Y esto es lo que se debe de actuar. Entonces sí hay un modelo de gobernanza. Se establecieron los consejos adecuados. Quiero mencionar, quizás sea un desconocimiento de un servidor, no sé qué tan actualizados estén hoy por hoy. Yo sigo participando en el Consejo de Desarrollo Económico y sé que es uno de los temas, la política de desarrollo empresarial. Pero la gobernanza está establecida en ese modelo. Y de ahí brincamos, Octavio, pues tú también lo conoces a los modelos de agrupamientos, a los famosos clústeres, con esas vocaciones se determinan ya los agrupamientos y luego se determinaron los líderes de cada uno de esos agrupamientos. Y todo eso lo amarramos con una Ley de Fomento.

Octavio Quintero López:

Al final de cuentas, otra parte importante, es la continuidad ¿Cuál es su opinión en ese tema? Es decir, después de que terminó la administración del Lic. Eugenio Elorduy, siguieron varios Secretarios, siguió prácticamente el mismo partido dos administraciones, luego cambió a otra. En ese sentido, ¿Cuál es su opinión en cuanto a la continuidad de la Política?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Yo creo que ya en ese caso, en mi opinión Octavio, ya es el liderazgo de quien esté al frente en la Secretaría de Desarrollo Económico. Es el que tiene que empujar. Ya está establecida la Política, la Política viene del sector empresarial, hay una Ley de Fomento que la impulsa, entonces ¿Qué es lo que viene enseguida? Pues vamos a promoverla. Vamos a implementarla. Vamos a modificarla. Vamos a mejorarla. Entonces, soltamos a veces el balón Octavio, en pocas palabras. No le damos la continuidad y de repente alguien saca el tema y se vuelve uno. (Se pierde) el enfoque. Pero aquí, yo siento que es una clave es clave muy importante el que el gobierno existente le dé la continuidad y la actualización que se requiere. Todo eso se desdobra mucho Octavio, porque hoy por hoy se bajó al nivel que se sigue haciendo ahorita a todas las comisiones de promoción, Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali, la de Tecate, la de Tijuana, la de Rosarito, Ensenada, etc. Ellos si están siguiendo un modelo de promoción de

acuerdo a sus vocaciones. Pero aquí está el empuje por parte de los gobiernos actuales. Esa es clave. Y creo que a veces no lo hemos hecho.

Octavio Quintero López:

A pesar de esa situación, ¿Usted piensa que la Política de Desarrollo Empresarial, en los términos que la dejaron, ha generado impacto?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Si, claro. Si ha generado impacto.

Octavio Quintero López:

Si le preguntara sectores, casos de éxito ¿Cuál me pudiera mencionar?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Que sectores tenemos ahorita hoy por hoy Económicos que ya están, que Baja California ya es a nivel nacional es punta de lanza. Sector aeroespacial. El sector aeroespacial no pintaba como pinta hoy por hoy. Entonces se hizo toda una estrategia. Nos apoyó mucho Saúl de los Santos. Que se hizo toda la rama en los sentidos. A dónde ir, que promover, para poder inducir este tipo de industria.

Octavio Quintero López:

Los famosos tiros de precisión.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Claro, entonces acuérdate Octavio, que hay una curva de consistencia, que habla de los sectores que ya están en decadencia, los sectores que son maduros, los sectores que vienen, este, digo empujando, pero no porque uno los quiera, es lo que existe en el mundo, es la globalización en la que estamos viviendo. Entonces se hizo todo ese análisis de la curva de consistencia tecnológica, en donde estábamos. Entonces, uno de los efectos muy muy buenos fue lo que hizo con la Industria Aeronáutica. La industria médica Octavio. Otra industria que no le estamos apostando, que ya veíamos que iba en total decadencia, eran los monitores, los CRT's. Digo no quiero mencionar nombres, pero hubo empresas que se vinieron a establecer aquí para fabricar CRT, y pues que pasó, para abajo. Entonces se desapareció porque ya lo veíamos venir, ya no íbamos a ser competitivos en ese sector. Pero si no íbamos a ser competitivos en lo que te acabo de mencionar, en lo médico, lo aeronáutico, la biotecnología, que ahorita está muy incipiente, pero ahí viene, ahí viene ese tipo de Sectores, entonces ahí es el impacto que se ha tenido y se ha ido a promover, pero se ha promovido con sentido. Ya no vas a ver empresas, y no soy

despectivo, de la industria de la costura, porque ya no van a poder competir. Ahorita ya estamos muy concentrados en general, al menos te hablo como empresa, si quieres, en valor agregado, centros de distribución, centros de desarrollo de ingeniería, de diseño, etc. Es donde nos interesa, el tipo de empresa que venga aquí a establecerse. Más técnicos, más ingenieros, definitivamente así lo estamos visualizando.

Octavio Quintero López:

En el tema de la preparación del personal, hay muchos programas que en aquel tiempo se crearon, nacieron en aquel tiempo se les dio continuidad, pero no funcionaron igual, como el Comité de Vinculación, entre algunos otros, que se han venido quedando y que han sobrevivido más por la iniciativa del sector empresarial que por el mismo sector gobierno. Y lo hemos visto, tan solo, estaba viendo hace poco el programa que fue tan famoso en su tiempo, Ponte Trucha, que lo están reviviendo, que fue muy exitoso en su tiempo, así como ese tipo de iniciativas, algunas empresariales que también desde el gobierno en algún momento apoyaron, pero que se fueron quedando, y se olvidaron de apoyar la Política.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Es exactamente lo que mencionaba, o sea, cuando soltamos el balón, que no le damos continuidad a las cosas. Las cosas que se hacen hoy no van a ser funcionales en X años. Entonces se tiene que ir modificando, actualizando, mejorando, etc. Entonces, en efecto, el Ponte Trucha ahí viene otra vez, y le dicen el Ponte Trucha punto no sé qué. ¿Y quién lo está reviviendo? El sector empresarial.

Octavio Quintero López:

Exactamente. Es el punto al que voy. Va en el sentido de lo que comenta. Si el sector empresarial no está involucrado, difícilmente le va a dar continuidad, porque la esencia de la política es cambiante, y muchas veces cambia de visión, cambia de timón, y eso viene a afectar el tema de la continuidad.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Pero aquí vuelvo a decir. Es mucha es la responsabilidad del gobierno. El gobierno tiene que motivar Octavio, Motivar a que se suban, a que modifiquen, este tipo de situaciones. De otra manera se dejan de hacer muchas cosas. Una gran responsabilidad de parte de los gobiernos de los gobiernos actuales. Una gran responsabilidad de nosotros los empresarios, en este sentido. Y luego metemos los temas políticos, y los temas políticos, nos dividen, nos separan. Que el FIDEM, que esto y que el otro. Entonces, por ende, pues pierdes enfoque.

Octavio Quintero López:

Y al final de cuentas, hablando del FIDEM, no sé si recuerda, en la Política mencionaba al final mecanismos de implementación. Y mencionaba los Programas Federales que en su tiempo y hasta la última actualización que incluso hizo Axis..., mencionaba programas de la Secretaría de Economía, que desaparecieron muchos de ellos, programas de la Secretaría de Agricultura, n programas importantes desaparecieron. Hay cosas, y más ahorita como sucedió con el tema de hoy, de ayer, de la reforma al poder judicial, donde el estilo de la política, por lo menos el de este Partido (actualmente en funciones) no es el de diálogo, no es el del consenso, es el de la imposición.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Es de la imposición, claro, mayoriteo.

Octavio Quintero López:

Y de una manera que ya no se había visto en México en muchos años.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Así es, lamentablemente.

Octavio Quintero López:

Entonces preocupa que habiendo mecanismos como la PDE, que fue muy abierta, muy inclusiva, en cuanto al sector empresarial, pues no haya una apertura para poder conservar ese estilo que le permita seguir adelante. En ese sentido, sobre todo en el tema de los mecanismos de implementación, si se pone en Ley, pues es mucho más seguro, bueno, digo, nada es seguro, pero al final tiene una posibilidad mucho mayor de continuar. En el tema de los mecanismos, en su tiempo, ¿Cómo les fue con las otras dependencias? con la Secretaría de Turismo, con la Secretaría de Agricultura, ¿Cómo les fue con ellos? Pero también ¿Cómo les fue con el Gobierno Federal? Porque el Gobierno Federal también, aunque sea del mismo partido, a veces tienen, por regionalismos, tienen hasta sus visiones.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, mira, siendo yo cabeza de sector, como Secretario de Desarrollo Económico, tenía la oportunidad de poder coordinar y apoyar, y que me apoyaran, la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Fomento Agropecuario. Alguien diría de tormento agropecuario. No, de Fomento Agropecuario. Inclusive en ese entonces todavía se tenía la Secretaría del Trabajo, Fíjate. La de Ecología. Entonces, eso nos dio una gran oportunidad de convocarlos y acordar con ellos y se subieron. Entonces, si ves el trabajo que se desarrolló, hay de todos los sectores. Todos los sectores estuvieron participando para establecer la Política de Desarrollo Empresarial. No fue

excluyente, fue muy incluyente. Por otro lado, nos dimos a la tarea de platicar, si mal no recuerdo, era (fueron) tres Secretarios de Economía, en su tiempo ¿Verdad? Ahorita se me van sus nombres. Ahorita te puedo mencionar los nombres de ellos, y se presentaron a nivel federal. Pues tan es así, que se reconoció una política pública al Estado por implementarlo. Y hay un reconocimiento muy bonito que debe estar todavía en la Secretaría. Y nos dio también la oportunidad a ser invitados por otros estados ¿Verdad? A que les diéramos pláticas. No sé si tú lo recuerdas ¿O no? Pero entre Roberto, José Luis, Mario, nos dimos la tarea de ir a visitar otros estados a presentar el éxito de Baja California. Que hoy por hoy muchos de ellos la siguen implementando y siguiendo, etcétera, etcétera. Ese es el impacto que se tuvo con la Administración Federal, hoy por hoy, puedo ser muy crítico Octavio, porque no se entiende, no se entiende, porque la persona o las personas que están al frente no han tenido la exposición de que México está inmerso en el mundo, en la globalización. No podemos centrarnos y cerrarnos a nuestro país exclusivamente, no. Este, pero cuando no se tiene esa visión y esa exposición, pues tu única visión es interna y muy limitada ¿Ves? Entonces, yo espero ahora deveras, con la nueva administración que viene, por los jugadores que veo, es muy interesante lo que se le puede presentar. Con Marcelo Ebrard, en economía. Es excelente. Yo veo una cuestión excelente ¿Por qué me refiero? Porque tuve la oportunidad cuando fui Representante o Coordinador a nivel nacional del Comité de Empresas de Albergos, Shelter, tuvimos varias ocasiones en estar, en ese entonces en la Secretaría de Relaciones Exteriores, donde le ofrecimos mucho nuestro apoyo ¿Cuál fue el resultado? En que cuando pasa, cuando pasa, la promoción de México a nivel mundial, a la Secretaría de Relaciones Exteriores, pues no tenían la más remota idea de lo que es atraer inversión. Entonces nos dimos a la tarea de entrenar, o capacitar, a consulados y embajadas, Octavio, a nivel mundial ¿Verdad? De lo que se tenía que hacer para la atracción de la inversión ¿Ok? Entonces dos puntos, termino con este tema, estamos globalizados y, número dos, que el Secretario de Economía, futuro Secretario de Economía, le entiende bien al aspecto de la globalización. Por eso tengo unas esperanzas muy interesantes en ese sentido.

Octavio Quintero López:

Al final eso implica un desafío. Un desafío de convencerlos. Y es importante, porque ya hay un antecedente. Hablando de desafíos, la política (de desarrollo empresarial) ¿Cómo está actualmente? Digo, hasta donde pueda estar Usted enterado ¿Cómo la ve? ¿La ve actualizada conforme a lo que hoy se necesita para atraer inversiones?, para ser más competitivos. Ve al FIDEM, por ejemplo, a FONDOS BC, bueno FONDOS BC es una cosa (Institución) chiquita, pero FIDEM, sobre todo, y el tema de los incentivos a la inversión que todavía se maneja, y que dejaron desde aquel momento ustedes amarrado desde la Ley (de Fomento). Los ven como mecanismos todavía útiles, actualizados, a las dinámicas para ser atractivos a la inversión.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Tengo conocimiento que el mismo Consejo de Desarrollo Económico tiene una Comisión específica sobre la Política de Desarrollo Empresarial. Entonces, está siendo un tema de actualidad. Está siendo un tema, si claro, de modificar, de actualizar, qué es lo que se está trabajando. Y hay muy buena coordinación con el Consejo Coordinador Empresarial, porque se está definiendo mucho las estrategias, aparte de atracción de inversión, las estrategias de infraestructura. Para poder ¿En qué sentido? retener y hacer crecer lo que tenemos. Y, dos, atraer

inversiones de un nivel mayor. Entonces, ahí está incrustada la Política de Desarrollo Empresarial.

Octavio Quintero López:

Sí, porque al final, es un tema importante. La política en su tiempo y que persiste, es el tema de los incentivos. Y como mecanismo de implementación de la propia Política. Pero no sé qué tanto, realmente, porque me he enterado. Una de las cosas actividades que hice fue preguntar en transparencia, a todos y cada uno de los mecanismos de implementación. Primero, si estaba enterado de la Política. Ese fue un primer punto, Federal y estatal. Dos, si sí estaba enterado, que sí los apoyos que ha dado en los últimos 20 años se han alineado a las vocaciones de la Política, cuáles fueran. Y fue tristísima la respuesta. Porque incluyendo la Secretaría de Economía, las respuestas fueron, hubo quien dijo que no tenía ni idea de la Política. Y segundo, no había un compromiso evidente en alinear, ya no digo todo el presupuesto, pero sí una parte de ese presupuesto para apoyar las vocaciones. Que es esperable para las delegaciones, por lo menos, ya no hablo de que no entiendan. Puedo entender que en México no la conozcan. Pero que el Estado no la conozcan, ahí, sí me pareció muy grave. Sobre todo pensando en los objetivos que buscaban con la política. Y ahí es donde yo... Y creo que el tema, que comentaba Usted, de liderazgos es sumamente importante. Pero desafortunadamente, aún con liderazgos, esos liderazgos tienen visiones diferentes.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Totalmente

Octavio Quintero López:

Y ahí es donde creo que está la dificultad más fuerte. ¿No se qué opine al respecto?

Sergio Tagliapietra Nassri:

No, no. Es correcto. Pero debe de haber el motivador. Debe haber el que llegue y que mueva.

Octavio Quintero López:

Los "movers and shakers".

Sergio Tagliapietra Nassri:

Totalmente, debe de haber esa situación en ambos lados, en el sector empresarial, y en el sector gobierno. Es clave. Mira en Mexicali, te soy franco, ahorita no tengo la actualidad, pero cuando se asignaban recursos del FIDEM a algún proyecto, una de las premisas era a que vocación están apegada. Entonces, ¿cuál era la idea? Pues seguir impulsando y tener la disciplina es este

sentido. No últimamente cómo esté estructurada. Pero se perdió mucho. También del Comité. Un comité evaluador. Creo que ahorita se está tratando de volver a activar o ya se activó. Había unas reuniones donde se revisaban los proyectos. Que tuvieran un sentido. Pero obviamente empiezan los temas políticos y se empieza a desviar mucho de lo que era un apoyo a una causa puede ser diferente. Entonces, es un tema de nunca acabar. Siempre se tiene que estar actualizando, en todos los términos.

Octavio Quintero López:

En términos del nearshoring. Al final es un tema. Haya política, no haya política, la misma dinámica del mercado... ¿Cómo ve en ese sentido la oportunidad para el Estado? ¿Y qué habría que tomar en cuenta? para que la Política, como la conoce Usted, que prácticamente es la misma, lo único que ha modificado son las vocaciones, ¿Qué tendría que tener la Política de Desarrollo Empresarial para realmente aprovechar el nearshoring?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Es una Política de Desarrollo Empresarial del Estado de Baja California. Y se depende mucho de la Federación. ¿A qué me refiero?. Que la Federación si te manda las señales adecuadas para poder tener un nearshoring correcto, con los diferentes países, con las diferentes oportunidades que se están presentando ahorita, no nos la íbamos a acabar. Pero no hay señales buenas en ese sentido. Lo que acaba de pasar en la reforma, pese a que Canadá y Estados Unidos dijeron, oye fíjate que va a ocasionar este tipo de situaciones, entonces, eso, pues no se envía una señal correcta de transparencia. Entonces dependemos mucho de la Política Federal. Ahora, el nearshoring no es nuevo para nosotros. Desde que se inventó la industria de exportación, la maquiladora, hemos estado trabajando para la función del nearshoring. Apoyar cadena de suministro. Traer empresas aquí. Obviamente que ven el empleo y todo ese tipo de situaciones para surtir un mercado. Es exactamente lo mismo. Nomás que ahora se le llama nearshoring, todo el mundo con el famoso nearshoring. No tenemos una política adecuada, en mi opinión, Federal, que envíe un mensaje de, no sé si la palabra correcta es transparencia, pero sí de estabilidad, de que México es una buena opción, de oportunidad, para seguir invirtiendo.

Octavio Quintero López:

Me parece muy interesante lo que comenta por que la Política de Desarrollo Empresarial está enfocada en el Estado, a pesar de que hay actores Federales, pero son actores Federales que no tienen incidencia, no toman decisiones. Tienen que ir a preguntar a (Ciudad de) México. Entonces, ahí el tema es ¿Cómo involucrar a la Federación? para que participe en la Política. Que hay problemas en todos los Estados. Porque están en estado de indefensión.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Mira Octavio. Yo en una ocasión entregué un documento, ¿no sé dónde deba de estar?. Me atrevo a decir, creo que se le entregó al equipo de trabajo, estoy hablando sin tener ahorita la

certeza, con la Doctora Sheinbaum, con un criterio de que no se puede cortar al País bajo el mismo patrón. Todos los Estados somos diferentes. Bueno, no puedes tener una Política para cada Estado. Pero sí puedes segregar regiones. O sea, hay situaciones similares que Baja California tiene con otros Estados. Y hacer ese tipo de alianzas. Y hacer una serie de Políticas Públicas que impulsen ese tipo de regiones. Pero ahorita pedirle, es un ejemplo, que el Norte (de México) espere a que el Sur (de México) se levante. No, al Sur dale lo que requiera para que crezca y al Norte, qué si está creciendo, que siga creciendo más. Yo critiqué mucho en una vez que decían no, es que hay que apoyar al Sur, y que el Norte, sí. Yo les ponía el ejemplo numérico. Si nosotros ahorita, como Baja California nos encontramos en el 8 y otros estados se encuentran en el 3, Ok ¿Qué podemos hacer para que los del 3 se suban al 5 y los del 8 Nos vayamos al 10 o a lo que quieras? Pero no me sujetes. Entonces, no podemos cortar al país bajo el mismo patrón. Todos somos diferentes. Pero si buscamos la regionalización.

Octavio Quintero López:

Es muy interesante el punto. Al final, eso tiene que ver con que tienen que cambiar la manera de hacer Gobierno. Porque al final la visión netamente estatal (subnacional) termina limitando la implementación de políticas de desarrollo económico. Al final ese es el mensaje, y recuerdo que desde aquel tiempo Usted lo manejaba, pero ¿Cómo ve la visión ahorita? Al final la visión de la administración que se va ya sabemos cómo es, pero la que viene, la de la nueva Administración Federal, ya comentaba con Marcelo Ebrard y el equipo, ya lo comentaba con la Doctora Sheinbaum, ¿cómo la ve usted?

Sergio Tagliapietra Nassri:

No he tenido últimamente el contacto como para saber qué Política van a seguir, yo te estoy hablando de cuando era ella candidata o lo que sea, y él cuando fue Secretario de Relaciones Exteriores, hoy por hoy yo no he tenido ningún contacto en ese sentido. Como empresas que pertenecemos a la industria de exportación, sí, estamos haciendo una estrategia de acercamiento en el momento adecuado, pero hoy por hoy no sé, Octavio. Cuando estuvieron en campaña, se llamaba a su nombre, nos visitó una muchacha muy joven que venía acompañando a la hoy Presidenta electa, ella es de Guadalajara, y habló música, nos habló de temas que nos disturban. Si ese es el esquema que van a implementar, vamos para arriba, pero yo no he escuchado ya nada, eso fue en campaña. Ojalá se cambie y se tenga una política abierta, reconociendo que estamos globalizados, que tenemos tratados de libre comercio con muchas naciones, hay muchos aspectos que no nos podemos cegar.

Octavio Quintero López:

¿Cuál es su percepción de la reacción de Estados Unidos y Canadá a lo que pasó ayer? (la reforma judicial)

Sergio Tagliapietra Nassri:

Es preocupante, es preocupante y dentro de INDEX a nivel nacional hay una Comisión dedicada a hacer los acercamientos adecuados. Obviamente ahorita con la actual administración del Presidente Biden, también con Canadá y todo eso, pero ahorita es ver quiénes son los entrantes, cómo va a conformar o Trump o Harris su gabinete. Claro que hay preocupación, ya lo está externando al menos el Presidente Trump, vamos a modificar o a cortar el término, cosas así por el estilo. Él se expresa de México muy mal. Toda la gente es o narcotraficante o delincuente, etc. Entonces esa es la mentalidad, que lo lleve a cabo, no sé. Pero hay que ver también cuál va a ser la política de la administración si gana la señora Harris, Kamala. Lo que se escucha, lo que escuché ayer en el debate, fue un debate muy interesante. Lo vi desde el principio hasta el final, tomando nota en especial a ver qué efectos pudiese tener con México. Ahora, el embajador de Estados Unidos en México hizo unas declaraciones fuertes y lo apoyó el de Canadá. Donde decían, hey, aguas con la reforma. Yo ya no sé qué va a pasar. Pero que vamos a tener algún efecto, sí vamos a tener un efecto.

Octavio Quintero López:

Sí, pues es que el aislamiento también, a los que nos han expuesto esta administración, pues pareciera que va a haber una reacción. Y pareciera más ignorancia que otra cosa, cuando ustedes están cerrados en su propio círculo y no entienden lo que sucede.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Pues no sé, Octavio, porque no tiene nada de tonto (López Obrador).

Octavio Quintero López:

Ahora, regresándome al Estado, la actual administración, en términos institucionales, hablando en términos totalmente institucionales, cómo percibe a la administración, particularmente a la Secretaría de Economía e Innovación (de Baja California), y al Poder Legislativo. Ahorita mencionaba a Daylin (García, Diputada de Baja California). Como los ve. Los ve preparados, los ve conscientes de la situación, y todavía para ver cómo enfocan la Política o las políticas que tengan que implementar o diseñar para poder enfrentar esta situación.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Mira, la Gobernadora (de Baja California, Marina del Pilar Avila Olmeda) entiendo perfectamente bien su posición, que tiene que ser muy muy cuidadosa en lo que diga y que haga. Pero es una Gobernadora, no estoy echándole flores ni cosas por el estilo, echada para enfrente desde el punto de vista de desarrollo económico, echada para enfrente. Está saliendo a promover, está saliendo a atraer inversiones, está apoyando mucho dos áreas que yo reconozco, que inclusive ayer me entrevistaron en ese sentido. A la Secretaría de Economía, a Kurt Honold (su Titular), por los proyectos que en un momento dado se están desarrollando, y a la Secretaría de Infraestructura, Arturo Espinosa (su Titular), no podemos negar lo que le están metiendo de infraestructura al Estado, en diferentes áreas. Lo ve uno, que a veces se queja uno, hijole, es que

está esta calle bloqueada, pero es que están en plena construcción. Entonces, mi reconocimiento a esas dos áreas 100% total.

Octavio Quintero López:

Por ejemplo, ahí es donde está el tema también, tema infraestructura, que es un tema en el que es notoria la inversión, sobre todo en las obras que tienen que ver con la Nueva Garita, por ejemplo, en Tijuana. Está impresionante. Donde se nota un esfuerzo y una alineación con el Gobierno. Pero, ¿cómo lo imaginaría usted si en otras áreas invirtieran en la misma manera, o alineados al tema de desarrollo económico? Ese es el punto que le mencionaba al principio. Esos mecanismos de implementación de la Política de Desarrollo Empresarial. Digo, si ahorita, como le conectaba con el tema de transparencia, fue tristísima la respuesta. Yo me imaginaría que ahorita el Estado, con todo lo que ha sucedido y sigue sucediendo, sigue manteniendo niveles de competitividad bastante aceptable, es una competitividad muy buena. ¿Qué sucedería si realmente todo (se alinea)?, como decía usted...por eso realmente me interesaba mucho comentarlo con usted, entrevistarlo con usted, porque sé que, de hecho, parte de muchas de las visiones ya personales y profesionales que yo tengo viendo desde hace tiempo, cosa que agradezco mucho, pero al final es un tema que creo yo, yo como administrador público, que al final de profesión eso soy, y mi pasión siempre ha sido gobierno, y una de las cosas que yo he notado es ese desapego entre la visión y la acción. Y ese es el tema que yo veo con cualquier política, pero al final, enfocados en la política, por la importancia que tiene la actividad económica en Baja California, que Usted la conoce muy bien, creo yo que si se enfocaran los mecanismos de implementación (de la Política de Desarrollo Empresarial) de una manera mucho más amarrada a la implementación de la visión de la política sería diferente. ¿Qué opina usted al respecto?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Necesitamos a la Federación. La Federación tiene que comprar este tipo de programas. No tengo el dato exacto, pero no sé, creo que 60 o 70 centavos de cada peso se van a la federación.

Octavio Quintero López:

9 pesos.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Échale.

Octavio Quintero López:

Sí, sí, sí.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Entonces tenemos la total dependencia de la Federación, entonces necesitamos que la Federación se suba a un ritmo que al que tiene Baja California. Por eso te digo, si se tiene una visión corta, pues qué nos pasa, hombre, con la cervecera (Constellation Brand).

Octavio Quintero López:

Exactamente. Eso yo creo que es el ejemplo en contrario.

Sergio Tagliapietra Nassri:

¿Tenemos o no hay agua aquí en Mexicali? Claro que es una de las zonas. Ah, no, pero se fue, creo que a Veracruz o no sé a dónde.

Se fue a Tabasco. ¿A Tabasco?

Octavio Quintero López:

No, perdón, a Veracruz.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Cuando ya se había hecho todo un análisis, un estudio de parte de la empresa, que se manejó bien o se manejó mal, no sé, pero ahí está un buen ejemplo. Cuando hay una injerencia de parte de una Federación, ¿verdad? Y que te mueve, te mueve, entonces dependemos, dependemos, todo México, todos los Estados, de una política de la cuestión de la Federación. Sí, el estado tiene su Política de Desarrollo Empresarial, pero al final de cuentas, pues...

Octavio Quintero López:

Está supeditada.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Está supeditada.

Octavio Quintero López:

En el sentido de desarrollo económico.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Pues más supeditados. Más supeditados. Pues más supeditados.

Octavio Quintero López:

¿Y los municipios? Me tocó trabajar también en la SEDETI (Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana) y allá como...

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, hubo una iniciativa, no sé, precisamente del Sector Empresarial a que actualizara los prediales. ¿Cuál es el ingreso del municipio? Pues son los prediales, yo no sé si las multas o lo demás, pero...Es marginal. Es marginal, entonces está dependiendo de las...

Octavio Quintero López:

De las participaciones federales.

Sergio Tagliapietra Nassri:

De las participaciones federales, una vez más.

Octavio Quintero López:

Es interesante, no había ninguna intención de hacer una política nacional, política regionalista, no se ha escuchado. Yo por lo menos no lo he escuchado.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Mira, con Eduardo Sojo, que ya se me vino a la mente uno. Ah, ok. Fue con Eduardo Sojo y el que fue Gobernador de Monterrey (Nuevo León) también, Fernando González Clariond, también hicimos la presencia y todo. Con ellos se buscó mucho que se actualizara, digo, se adoptara lo que Baja California estaba llevando a cabo. Para no cortar al País bajo el mismo patrón. Esa era la esencia.

Octavio Quintero López:

¿Cuál fue la respuesta que le dieron?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Por parte de ellos, muy buena. Muy buena. Pero...

Octavio Quintero López:

¿Las mismas inercias?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Hay cambios de administración, cambios de rumbo, Federal. Si no tienes una visión de largo plazo, y a lo mejor sí lo tienes, pero no está consensuada, tú no la adoptas, Octavio. Si te la imponen... si viene alguien de la federación a imponerte una política, sin llegar, oye, vamos a hacer este tipo de cosas, ¿qué hacemos? y cosas por el estilo, no hay ningún consenso. Es muy difícil.

Octavio Quintero López:

Es difícil. Por ejemplo, el tema del IVA. Como una... Porque esas son las políticas, o son... Pero no pareciera ser parte de una política integral, consensuada del desarrollo económico. Pero dicen, quiero impulsar el desarrollo de la frontera norte.

Sergio Tagliapietra Nassri:

De la frontera norte, ahí te va el 8%.

Octavio Quintero López:

Ahí te va el 8%.

Sergio Tagliapietra Nassri:

¿Ustedes han visto un impacto en ello? Sí. Sí, sí, sí. Fíjate que hay empresas que... Si hay un proveedor que no tenga la aprobación, ¿verdad? de poderte facturar al 8% y que te factura el 16%, ha sido una toma de decisión de decirte no. De decirles no. Fíjate. De un IVA. Ese 8% diferencial, sí pinta, Octavio. Al final de cuentas, pinta. En volumen. ¿Verdad? Entonces...

Octavio Quintero López:

Pero en efecto, vamos a abrir un punto. Al principio de la administración lanzaron eso. Pero luego hacen todo lo que... sobre todo en el último año. Que han tomado decisiones que mandan balas en ese sector. Y los mercados reaccionan. Reaccionan y se empieza a reflejar en el tipo de cambio. Y se empieza a reflejar. Y sobre todo más a la dificultad de equilibrio del tipo de cambio. A lo mejor la subida les beneficia un ratito, pero luego al cabo del tiempo les termina afectando.

En ese sentido, eso es a lo que voy. Es decir, no, está desintegrado. Pareciera que ya no va a hacer falta.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, este... Una vez más no me atrevo a opinar. Porque no tengo mucha información. Cómo nace, cómo está actualmente esa estrategia. Sé que se continúa. Sé que las empresas están aplicando algunas nuevas. ¿Verdad? Para poder facturarte al 8%. Que es todo un trámite. No es en automático. Y tarda su tiempo. Y depende de qué giro esté. Entonces, ¿qué me dice eso? Que hay una política que desconozco yo. ¿Verdad? ¿Cómo es que se asigna, se aplica y a quién sí y a quién no? No sé.

Octavio Quintero López:

No es más procedimiento que política en realidad. La verdad es que es así. Nada más ya para terminar la entrevista. Y agradecerle por su tiempo. Si tuviera...

Sergio Tagliapietra Nassri:

No estoy viendo el reloj. Estoy recibiendo mensajes. Es que dejé el teléfono allá. Y aquí estoy recibiendo los mensajes.

Octavio Quintero López:

No se preocupe. Yo nada más terminaría... Reserva que quiera usted comentar otra cosa. Si tuviera enfrente aquí a la Gobernadora y al Secretario de Desarrollo Económico. Y tuviera que recomendarles. Haga de cuenta que están aquí. ¿Qué les recomendaría para impulsar el desarrollo? Por un lado. Y por otro lado. ¿Qué le recomendaría incluir en la política de Desarrollo Empresarial? O incluir o sumar en la Política de Desarrollo Empresarial?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Me voy a la inversa a la mejor, Octavio. Como no tengo el detalle ahorita de cómo está de avanzada la actualización de la Política. Entonces no me atrevo a hacer una...tanto una recomendación. Lo que pudiese decir es que hay trabajos que ya se realizaron. Apegados mucho a la Política de Desarrollo Empresarial del que salieron proyectos. Entonces no hay que inventar de nuevo los proyectos. Ahí están ya los proyectos justificados. En aquel entonces, Octavio, se le pedía que para poder apoyar la Federación por recursos. Tenías que tener un registro X. Nosotros, Mexicali, tiene ese registro. ¿Qué pasó por parte de la Federación? Desconozco. Hay proyectos. Nomás es cuestión de echarse un clavado. ¿Verdad? Revisarlos. Están justificados, Octavio. Consensuados. En todos los sentidos. Ahí hay un bonito impacto que se puede sacar y aprovechar. Y obviamente...pues yo me reiteraría de apoyo hacia la Gobernadora y al Secretario. En lo que uno, en un momento dado, pudiese uno apoyar. Recomendar muchas veces...es difícil

porque no te encuentras en los zapatos de cada uno de ellos. Entonces ellos tienen que estar actuando con una visión más amplia. Por toda la problemática... Seguridad. Cuestión ambiental. De educación. Y ahí te van. Yo creo que... si me atrevo a decir algo es...no hay que soltar el balón. Hay que impulsar mucho el acercamiento con el sector empresarial. No hay que dividirnos. Hay que sumarnos. En todos los sentidos. Presentar un frente fuerte ante la nueva administración que se viene. Con la humildad que se requiera. Pero se requiere de la Federación. Entonces no podemos estar peleados ni internamente ni externamente.

Octavio Quintero López:

¿Percibe dividido al sector empresarial?

Sergio Tagliapietra Nassri:

No tanto el sector empresarial. El sector empresarial creo que lo veo unido. Aquí es...no ha habido mucha comunicación. Se está dando poco a poco. Que no entiendo si fue una Política... sugerida por parte de la Federación. Porque con los FIFIs...Ese despectivo...Te envía un mensaje malo. Pero creo que poco a poco se ha ido ganando el acercamiento. En general con los gobiernos. Yo tengo una muy buena relación en general. Pero aquí si hablo esto como sector empresarial. Escucho y veo. Como les gustaría que se les pudiera escuchar...más de sus necesidades, de su problemática, etcétera, etcétera.

Octavio Quintero López:

Por ejemplo, si le preguntara. Más allá del sector empresarial. ¿Qué otros actores sería importante incluir en esta política? ¿En ayudar a que esto suceda?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Lo laboral. Los sindicatos. Absolutamente. Acuérdate que ya tenemos una nueva forma de sindicalizar. Ya el famoso sindicato blanco dejó de existir. Pues aquí ya es una decisión totalmente del sector laboral. Una coordinación con el sector... El empleador o lo que sea.

Octavio Quintero López:

Interesante. ¿Incluso los ve dispuestos (al sector laboral)?.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, sí, sí. Acuérdate. Hay muchos intereses.

Octavio Quintero López:

Por eso lo pregunto.

Sergio Tagliapietra Nassri:

Hay muchos intereses. Y desafortunadamente muchas veces antepone nuestro interés personal, más que el interés nacional.

Octavio Quintero López:

El tema sindical es...normalmente los sindicatos no lo ven más apegado al sector empresarial. Se le ve más apegado al Sector Político. Por tradición. Por el tema corporativista que viene de años...

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, pero hay empresas que han venido trabajando muy bien con su sindicato. Hay empresas que hemos venido trabajando muy bien cuando tienes una buena comunicación con tus colaboradores. Cuando manejas una buena política. Un buen trato. Unas buenas condiciones de trabajo. Claro que se puede.

Octavio Quintero López:

Las instituciones educativas, ¿las ven participando?

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, sí, claro.

Octavio Quintero López:

Sí, claro. Digo, ahorita hablamos de UABC y CETYS. Y Tecnológico (de Mexicali).

Sergio Tagliapietra Nassri:

Sí, claro que están participando. Y los ves tú en las reuniones que se tienen. Ahí están presentes. Entonces sí, sí hay. Sí hay una comunicación muy interesante con ellos. Mañana yo no voy a poder asistir. Ahí me tocó iniciar la Alianza con el Valle Imperial. Mañana va a haber una reunión aquí en Mexicali porque una es aquí y la otra es en Imperial y todo eso. Me gustaría que vieras la afluencia de quiénes son los participantes. Tanto de un lado como del otro lado. Entonces ha ido creciendo esa comunicación. Y uno de los temas es la educación. Hoy por hoy hay un

intercambio para educar de allá para acá como de aquí para allá. Muy interesante. Entonces hay mucha relación en el tema de las universidades.

Octavio Quintero López:

Bueno, ya no le quito más el tiempo. Para mí es un gusto platicar siempre con usted.

Sergio Tagliapietra Nassri:

No, igualmente, Octavio.

Octavio Quintero López:

Digo, al final terminó la grabación.

## 2 ENTREVISTA NATANAEL RAMÍREZ ANGÚLO

Octavio Quintero López:

Bien, pues buenos días, doctor. Muchas gracias por tu tiempo. Digo, las preguntas de rigor, nada más para la identificación del entrevistado. Tu nombre completo, por favor. ¿Qué tal? Buenos días.

Natanael Ramírez Angulo:

Nathanael Ramírez Angulo.

Octavio Quintero López:

¿Edad?

Natanael Ramírez Angulo:

46 años.

Octavio Quintero López:

¿Profesión?

Natanael Ramírez Angulo:

Licenciatura en Economía, Maestría en Economía Internacional y Doctorado en Ciencias Económicas.

Octavio Quintero López:

¿Período en el que fungiste como Subsecretario de Desarrollo Económico?

Natanael Ramírez Angulo:

2008-2013.

Octavio Quintero López:

¿A qué te dedicas hoy?

Natanael Ramírez Angulo:

Ahorita estoy de profesor e investigador en la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales de la UABC.

Octavio Quintero López:

Muy bien, pues muchas gracias, doctor. Gracias por tu tiempo. Empezaría la entrevista preguntándote sobre los aspectos que tienen que ver con la Política en el momento en el que ustedes tomaron la responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Económico. Ustedes les tocó prácticamente ingresando, tomaron la estafeta recién iniciado el proceso de la implementación de la Política y no sé si pudieras compartirnos un poquito cuál fue el contexto en el que encontraron la implementación de la Política.

Natanael Ramírez Angulo:

Sí, con mucho gusto. Bueno, vamos a tratar de, de nueva cuenta, a refrescar la memoria porque ya hace varios años de eso.

Octavio Quintero López:

Muchas gracias.

Natanael Ramírez Angulo:

Nomás para poner también a manera de contexto de lo que estaba ocurriendo en el mundo de la economía, tanto a nivel global como en el caso de México y a nivel internacional. Ahí me tocó entrar el 1 de diciembre del 2008. Ya se venía trabajando previamente algunos meses atrás, pero en esa época, pues básicamente estaba detonando también una de las crisis más fuertes de las últimas décadas, que fue detonada por la inestabilidad en el sector inmobiliario en Estados Unidos con el tema de las dobles hipotecas que se incumplieron pagos y empezó a generar un proceso pues de desestabilización de la economía norteamericana y que se resintió muy rápido aquí en Baja California por los vínculos que tiene pues el país en general, pero obviamente Tijuana es una y Baja California en general pues es un estado muy ligado también a la dinámica de Norteamérica y particularmente al estado de California, así que se empezó a resentir muy rápido el tema de la crisis financiera iniciada en Estados Unidos y que se extendió prácticamente a todo el mundo. Y dentro de los efectos rápidos que se resintieron pues obviamente estaba el sector de la construcción, pero también eso empezó a generalizarse y se empezaron a incrementar las tasas de desempleo de manera significativa, algo a lo que no estaba acostumbrado Baja California, particularmente Tijuana, pues estamos acostumbrados a tasa de desempleo muy baja desde hace ya varias décadas, donde no es complicado encontrar trabajo, no estamos acostumbrados a eso, y eso empezó a generar pues mucha presión obviamente en el sector empresarial y en el sector o en la parte social, entonces en el marco de ese contexto pues era

que teníamos que entrar, activar, operar y diseñar pues todos los mecanismos que estuvieran al alcance del Gobierno para poder contener lo más posible esos efectos que se estaban resintiendo en la economía Baja California. Dentro de esos instrumentos pues uno de ellos era la Política de Desarrollo Empresarial, que como tú lo mencionas efectivamente pues era un instrumento relativamente nuevo, que se había creado pues para tener un mecanismo como de coordinación y de colaboración con el sector empresarial y detonar proyectos que le pudieran abonar a la competitividad del sector en Baja California, entonces ese es el escenario más o menos en el que iniciamos y en el que buscamos darle pues un papel a este nuevo instrumento.

Octavio Quintero López:

Muy bien y en ese sentido cuando ustedes ya habían hecho este diagnóstico, ¿de qué manera utilizaron la Política de Desarrollo Empresarial para poder trabajar? Me imagino que además de los otros mecanismos que tenían a la mano a través de la Secretaría, pero en particular la Política, ¿cómo le enfocaron en atención de esta problemática?

Natanael Ramírez Angulo:

Mira yo creo que el papel más relevante que jugó la Política de Desarrollo Empresarial en esa época fue el de poder ser el medio o uno de los medios, no diría que el único, pero uno de los medios de diálogo y de comunicación con el sector empresarial, de buscar la integración, la unidad para poder contrarrestar pues de la manera mejor posible ese tipo de efectos y obviamente poder también anclar dentro del marco de la Política de Desarrollo Empresarial pues algunas de las políticas alternas que pudieran incidir en el tema del desarrollo de las empresas. Y había, ahí me recuerdo, que si estaba a lo mejor por su origen, por el momento, estaban muy los proyectos que se discutían mucho en la política de desarrollo empresarial, estaban muy muy cargadas al área de la construcción, al sector de la construcción, quizás por la época reciente, donde a lo mejor hubo muchos proyectos en ese rubro y estaban un poquito cargadas y lo que se buscó, si es un poquito hacerla más horizontal, que se incluyeran temas de otros sectores de la propia economía de Baja California y que también se incluyeran temas de atención a micros y pequeñas empresas, digamos, tratar de que también tuvieron un espacio esos proyectos que pudieran impactar o fomentar o mejorar la actividad económica del Estado, ¿no? Entonces, y bueno, pues fue un trabajo ahí de coordinación con los distintos actores del sector empresarial en un entorno complicado, tanto por la parte económica y súmale que también en esos años el tema de seguridad pues estaba también difícil, ¿no? Entonces era un entorno complejo y bueno yo creo que ese ese es el rol principal que creo yo le daría a la Política de Desarrollo Empresarial, mucho de comunicación y de coordinación, creo que para mi gusto personal, pues faltaba todavía como los elementos para poderla hacer más operativa, donde inclusive pudiera tener mecanismo de gestión de algunos tipos de recursos para poder detonar esos proyectos que se ponían sobre la mesa, en fin, esa coordinación o esos elementos creo que todavía se tenían que ir fortaleciendo en el tiempo, ¿no?

Octavio Quintero López:

Y los sectores, ¿cómo los sentiste al momento de involucrarlos? Todos participaron, todos tuvieron disposición, hubo resistencias, en ese sentido, ¿cómo les fue?

Natanael Ramírez Angulo:

Pues las resistencias normales me imagino, ¿no? Cuando estás queriendo instrumentar algo nuevo, ¿no? Algo a lo quizás, aunque como era parte también iniciativa de ellos, o sea, yo creo que no fue tan tan tan compleja, las discusiones más álgidas quizás eran hacia qué le dabas prioridad, ¿no? Y ahora sí en un ambiente de incertidumbre, de crisis, de todo, pues los recursos que hay pues todo mundo los estaba tratando de acaparar y bueno yo creo que esa era un poco la discusión más fuerte, ¿no? Pues los de la construcción pues que casi querían todos los recursos hacia qué dos rubros, los de promoción para tratar de generar nuevas inversiones pues también, entonces ese era un poco de cómo hacer, generar los mayores impactos posible con los recursos disponibles de la del momento y sobre todo también buscar fortalecer las capacidades de gestión de recursos ante las instancias federales, que yo creo que eso sí también fue, afortunadamente fueron épocas donde sí tuvo, se tuvo una buena capacidad de gestión y donde sí se logró gestionar algunos recursos que ayudaron al sector empresarial, porque también en esos tiempos existían esos mecanismos a nivel federal, ¿no? Que se han ido reduciendo a lo largo de los años, pero en esa época todavía había algunos o varios fondos federales donde se trabajaba con la Secretaría de Economía del Gobierno Federal, se trabajaba con el mismo CONACYT, se trabajaba con la Secretaría del Trabajo y se podían distribuir recursos en la entidad para poder fomentar al desarrollo de algunos proyectos que de interés para el sector empresarial y para el estado obviamente, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, estaban los fondos sobre todo de la Secretaría de Economía, ¿no? que eran los, y de CONACYT, que eran los que estaban más nutridos en ese tiempo, ¿no? Y en ese sentido, aprovechando el comentario del tema de las autoridades, también de qué manera percibiste que participaron en el proceso, los viste involucrados, se interesaron en que sus apoyos, lo que estaba a su alcance dentro, en el estado de implementación, en el estado, pues estaba alineado a lo que la Política (de Desarrollo Empresarial) señalaba, a las vocaciones, a los proyectos, en ese sentido, ¿qué me pudieras decir?

Natanael Ramírez Angulo:

¿Te refieres a las autoridades? Sí. Pues mira, sí se buscaba hacer eso precisamente, ¿no? Digamos que los apoyos estuvieran guiados en el marco, se trataba de alinear todo, sin embargo, a veces, a veces se lograba con mayor eficiencia y otros no, ¿no? Porque siempre hay, pues, desde intereses hasta prioridades que luego no coinciden y empieza un poco ahí las, los jalones en todos los sentidos, ¿no? Pero digamos que en términos generales sí se buscaba que se guiaran en el marco de cuáles eran los sectores, digamos así, relevantes que buscaba impactar o que se buscaba impactar, pero básicamente eso se daba en los fondos quizás más estratégicos,

como eran los fondos de innovación o los, el fondo mixto del CONACYT, esos proyectos sí se buscaba quizás que fueran en esa, un poco en ese orden, sin embargo, por la coyuntura en la que estábamos viviendo, lo que eran todos los apoyos para las micro y pequeñas empresas, ahí sí se buscaba que fueran transversal, o sea, que tratar de apoyar a la mayor cantidad de pequeñas iniciativas empresariales, ¿por qué? Porque tenía mucha presión en el tema del empleo y si uno sumaba ya las aportaciones que hacían las micro, pequeñas y medianas, formales o informales, no importaba, porque al final de cuentas lo que se buscaba es que la gente tuviera los mecanismos de resolver los ingresos familiares, ahí sí, ahí sí lo hacíamos transversal, o sea, tratar de apoyar la mayor cantidad de empresas pequeñas que se pudieran sostener en principio y algunas de ellas obviamente pues tratar de mejorar o crecer para que se siguieran aportando el empleo o proteger el empleo que se estaba, o que dependía de ese tipo de unidades económicas, entonces por una parte traías un brazo donde sí estaba como más alineado al tema de las vocaciones, sectores estratégicos y toda esa parte que era quizás todos los apoyos al sector empresarial ya un poco más maduro, por así decirlo, medianas, grandes empresas, en esa lógica, pero por el otro lado traías otro brazo más, le llamamos nosotros como una parte de la política como compensatoria, ¿no? Hacia todo este estrato que a lo mejor no tenía esas capacidades, que no tenía esa capacidad para aportarle al valor de la producción, o para hacer innovaciones tecnológicas, o todo lo que queramos ponerle en ese sentido, pero que socialmente pues eran un espacio para poder contener y crearle las oportunidades a la gente que no podía encontrar esas opciones en este tipo de empresas ya más consolidadas, ¿no? Y eso nos iba ayudando pues a mantener un poco un equilibrio, digamos ahí, sin perder el rumbo, pero tampoco sin que se nos distorsionara demasiado o contener más bien en un escenario complejo, ¿no? A lo mejor si hubiera sido otro el escenario pues se pudieran hacer los ajustes en la Política en particular, pero en ese contexto era importante traer este otro brazo pues para que la Política estuviera funcionando un poquito para todos, por así decirlo, ¿no? Aunque no había quienes pensaban que no, ¿no? Y que a lo mejor esos recursos que se destinaban a esta área también deberían de estar de este lado para apostarle a la competitividad, al tema de la tecnología, y a lo que típicamente se habla cuando estamos señalando el desarrollo empresarial de medianas o grandes empresas, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, y es un tema, no quiero buscar la palabra adecuada, ¿no? Para no escucharme muy agresivo en el término, pero hay cierto celo, ¿no? De parte de cierto sector del sector empresarial organizado, que muchas veces no ve la parte de las pymes con el mismo peso que la parte de las grandes industrias y de la atracción de inversiones, que ese es un tema interesante, quizás así esbozarlo rápidamente, porque también viene a dar al traste muchas veces con lo que, con la Política, ¿no? Porque, pues, los acuerdos dependen mucho ahí de, desde lo que yo veo, que hacia dónde viene el recurso y la administración estatal hacia otro, ¿no? En ese sentido, ¿cómo lo sentiste cuando platicaron los temas de pymes que necesitaban ser más inclusivos en el tema de la Política, por ejemplo?

Natanael Ramírez Angulo:

Pues mira, los celos, o, pues no sé si el celo sea la palabra correcta, considero, pero mira, eso no solamente existía entre sectores, también existía entre, entre la parte regional, aquí el Estado,

¿no? Mexicali, Tijuana y Ensenada, Tijuana queriendo acaparar demasiado, y bueno, pues tratando nosotros de que, pues que tampoco se concentrara todo en Tijuana, ¿no? Que si es verdad que ahí hay mucha base empresarial y que ahí se concentra mucho el empleo, pero no necesariamente teníamos que dejar al margen a la ciudad más pequeña, y eso que estoy hablando de Mexicali y Ensenada, ahora imagínate ya Tecate, Rosarito, San Felipe, pues si no, no metía la mano uno, pues se quedaban, se quedaban prácticamente sin nada, ¿no? Claro. Entonces, eso, eso obviamente sí, sí se daba. Lo que nosotros buscamos es que todos los programas, todos, todos, todos, o todo lo que tenía que ver con asignación de recursos fuera a través de convocatorias públicas, un poco para abrir la cancha, y como la evaluación buscábamos que quedara un poco de este lado, entonces ahí buscábamos compensar, ¿no? O sea, de que no se nos fuera a concentrar todo, ni en un solo sector, ni en una sola ciudad, o en algún solo municipio, ¿no? Entonces, cuidando las proporciones buscábamos abrir la cancha, pero sí existía obviamente eso, ¿no? O sea, los que sectores quizás más consolidados y que les gustaban más los temas de competitividad y de desarrollo tecnológico, porque ese era el futuro y eso es lo que le tenía que apostar el estado, pues sí veían con recelo estos otros programas que a lo mejor no tenían tanto esa lógica y que iban orientados a otro tipo de empresas, ¿no? Con el tiempo creo que se fue más o menos acostumbrando y aceptándolo, ¿por qué? Porque también había muchos organismos empresariales que su base fuerte, pues eran ese tipo de empresas, ¿no? Una CANACO, por ejemplo, pues su base fuerte eran micros y pequeñas empresas. O las CANACOPE, ¿no? O las CANACOPE, entonces ahí, digamos, ayudaba a ir mediando y compensando y tratar de ir atendiendo un poco a todos los sectores. Y yo creo que esa es una de las grandes ventajas, ¿no? Que desde mi punto personal tenía la Política de Desarrollo Empresarial, que ayudaba a construir los puentes de comunicación con el sector empresarial, ¿no? Y dialogar y tratar de buscar acuerdos para ver qué proyectos eran los relevantes a los que se le tenía que apostar en el tiempo y generar algunos consensos, ¿no? Eso yo creo que era muy positivo en el término de la política. ¿El reto cuál era? El reto era, pues, lograr el seguimiento a esos proyectos que obviamente rebasan los temas transaccionales. Ese es el reto, ¿no? ¿Cómo le das seguimiento a proyectos de ese tipo? Y yo creo que ahí, pues, la responsabilidad estaba básicamente en el sector empresarial, porque los gobiernos iban a ir cambiando en el tiempo, pero pues eso también dependía de que los gobiernos le quisieran hacer el mismo caso o poner la misma atención al sector empresarial en los siguientes periodos, ¿no? Creo que es ahí a veces donde se rompe con este tipo de iniciativas, ¿no?

Octavio Quintero López:

Y en ese sentido también, pues, habría que hablar de las otras Secretarías en el estado, ¿no? Que también de alguna manera tienden sectores importantes como el agropecuario, el turístico, sobre todo. En ese sentido, ¿cómo fue trabajar en ellas? Invitarlas a trabajar bajo la lógica de la Política de Desarrollo Empresarial. Participaban, les interesaba, no les interesaba, traían su propia visión. En ese sentido, ¿cómo recuerdas la situación?

Natanael Ramírez Angulo:

Había un nombre, ¿no? Que se usaba. No me acuerdo que el nombre donde...No sé si era un consejo técnico o algo así, donde se sentaban todas las diferentes secretarías. Era el Comité Técnico. Ándale, el Comité Técnico, donde se sentaban todas las secretarías y con las

contrapartes del sector empresarial. Sí, ahora, si te diría que les gustaban las diferentes secretarías, te diría que no. No era así que, wow, qué suave, ¿no? Pero como la línea venía desde arriba, desde el propio gobernador, entonces, pues digamos que, no, con gustarle o no gustarle, sí se sentaban y sí, digamos, se trataban de conciliar algunos proyectos que fueran como prioritarios y para que todo mundo lo impulsara. A veces con el visto bueno o no visto bueno, digamos, de la cabeza de la Secretaría, pero, digamos, como se buscaba que trajera el peso desde arriba, pues entonces sí había, ahora sí que se lograba alinear, no sin complicaciones, no sin obstáculos, pero se lograban alinear algunos proyectos en esa vía. Yo creo que esa parte es muy importante, ¿no? O sea, que ese instrumento sí tiene que tener el respaldo de arriba porque si no, pues cada secretaría agarra por su ruta, ¿no? Es difícil coordinar a los de adentro y luego a los de afuera, pues se complica si no están las cabezas alineadas o como algo prioritario, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, y además, y lo que comentas también hay algo de fondo, que es el tema de la parte política para poder hacer que las cosas sucedan, ¿no? Para que sea un poquito vertical el tema y desde Gobernador, Coordinación de Gabinete, puedan dar las instrucciones que se tengan que dar. Pero en la parte de la vinculación legal de esa decisión, es decir, yo tengo un mecanismo de implantación de alguna secretaría y esa secretaría, si no existe la orden o la voluntad del gobernador, por ejemplo, de decir, necesitamos que alinees por ahí y a lo mejor ese gobernador no tiene ese interés o políticamente no le resulta tan importante, pero que existiera un mecanismo legal que le permitiera tener cierta obligación de decir, bueno, si yo voy a dar un recurso, tiene que ser sí, solo sí, si está alineado a la política. En ese sentido, ¿cómo lo ves? Porque creo que esa es una de las partes que yo he notado a lo largo de las entrevistas, que es una parte que como que la política en la parte legal, sí como mecanismo para tender puentes, como decías, ha funcionado en algunos momentos más que en otros menos, pero en la parte legal como que anda un poco suelto. En ese sentido, ¿cómo lo ves?

Natanael Ramírez Angulo:

Mira, a lo mejor en un estado ideal eso sería lo recomendable, sin embargo, lo veo complicado, lo veo complicado que un gobernante se quiera poner como un chaleco, pues, donde a lo mejor se tenga que acatar a esta es la ruta y así se tiene que ir, ahí lo veo en la parte operativa o de aceptación, lo veo difícil, pero bueno, a lo mejor con algún esquema de flexibilidad pudiera ser interesante para tratar de como que poner en la ruta a todos los actores y apostarle en el tiempo a eso, ¿no? Porque es la única forma también en que se pueden desarrollar proyectos estratégicos, por así decirle, que le apuesten, pues, no a resolver solo el tema del momento actual, que le apuesten a cómo queremos vernos en 15, 20 años o más, un horizonte más lejos todavía, ¿no? Y ahí entran cosas ya ahora sí más fuertes, ¿no? De infraestructura, de tecnología, de conocimiento y que requieren el seguimiento, ¿no? Y a veces, pues, esos instrumentos que señalas, pues, son los que pueden permitir eso precisamente, pero de manera natural diría que siempre va a existir la resistencia por parte del quien tiene que ahora sí sujetarse a esos instrumentos y más si es gobierno, ¿no? Pero bueno, ahí se tendría que ser bastante creativo, ¿no? Para diseñar algo que convenga.

Octavio Quintero López:

Así es, y que se consense, ¿no? Porque también es parte de la Ley, pues, también se tiene que consensar, ¿no? Para saber que hasta dónde aceptan las partes, ¿no? Este, participar. Y en ese sentido, ahorita, por ejemplo, a mí en contrasentido está el tema del FIDEM, por ejemplo. O sea, la Secretaría tiene tres mecanismos de implementación, tú los conoces, los incentivos, el Fondos BC y el FIDEM. Fondos BC, pues, es un presupuesto realmente muy pequeño para lo que, para la necesidad realmente de financiamiento que existe en el estado para ese segmento de empresas. Y el tema de los incentivos quizás de todos los mecanismos de implementación es el que está más alineado a la política por las características de la encuesta que viene en la misma ley, ¿no? El cuestionario que se tiene que llenar para el puntaje. Pero en el tema del FIDEM, que es prácticamente un instrumento que maneja el sector empresarial y que es el que tiene más presupuesto. Y al observar los proyectos que se apoyan, pareciera que la política no tiene importancia porque ellos deciden proyectos que muchas veces ni siquiera tienen que ver con la política, ¿no? Entonces, en ese sentido, también va mi comentario, ¿no? Digo, el calzador, si lo podemos poner así, muy entre comillas, va en el sentido de decir que todos los participantes pudieran entrar en un mecanismo donde en la mayor medida posible, la mayor cantidad del recurso presupuestal se pueda ir hacia los objetivos de la política, o como eventualmente pudiera llamarse, ¿no? Porque eventualmente es la Política de fomento económico que se construyó, para bien o para mal, ¿no? Este, transexenal. Entonces, en ese sentido, ¿cómo lo ves?

Natanael Ramírez Angulo:

Mira, yo cuando me tocó atender el tema del FIDEM, porque me tocó llevarlo una buena parte, quizás es uno de los instrumentos que a mí me gustaban más de su diseño, de cómo estaba organizado, cómo estaban sus reglas de operación, cómo funcionaba, se me hacía muy, bastante ágil, muy interesante, de este, que podías resolver y aplicar, pues, ahora sí que todo lo que quisieras, ¿no? Que te pudieras poner de acuerdo, estaba, era bastante flexible, es bastante, no sé ahorita ya cómo sea, pero era bastante flexible. Sí, más o menos igual. Y además, el control lo tenía el sector empresarial, lo cual era relativamente fácil sumar al gobierno, ¿no? En los proyectos, porque al final de cuentas, la decisión principal caía de aquel lado. Nosotros éramos más que nada como consensar y ayudar a operar y a que se pudieran darle seguimiento a los proyectos. Lo que a mí sí me sorprendía del FIDEM, de manera no grata, por así decirlo, era eso, precisamente, uno que uno esperaba que los proyectos que iban a venir de aquel lado, pues, tendrían que ser proyectos muy en esa lógica, ¿no? Muy en la lógica de apostarle, pues, a los propios, a las propias políticas que aquellos habían estado buscando impulsar, ¿no? Como la política de desarrollo empresarial, o sus propios programas de fomento que tenía aquel municipio, pero, curiosamente, no, se orientaban, no te voy a dar detalles, pero se orientaban a otro tipo de proyectos que de mi lógica, así que digamos que iban a impactar, impactar, pues, no, ¿no? O sea, realmente no tenía esos impactos, y cuando uno ponía sobre la mesa algún proyecto más de corte, quizás más de impacto en el sector empresarial, de manera transversal, o un sector en particular, siempre tenía demasiada resistencia, siempre, siempre, siempre, siempre, o sea, le buscaban el, el, el por qué no, ¿no? En lugar de, de, más yo recuerdo cuando estaba, ahora sí que, todo el, el, el, el tema del, del efecto de, en el sector del comercio, en Ensenada, porque se veían atorados, ya no llegaban los cruceros y todo ese rollo, y obviamente los comerciantes que

se dedicaban o que vivían de, pues, del flujo, ¿no? Del turista, buscamos desarrollar, buscamos empujar un proyecto, para ayudar a todo ese sector que la estaba pasando mal, combinado, entre FONDOS BC, o sea, nosotros le vamos a poner una lana, a través de fondos, y otra lana el FIDEM, para hacerlo más fuerte, y tratar de impactar más, pues, no pudimos, no pudimos porque la resistencia fue, pues, los propios sector empresarial de ahí de que tenían, o pero, y era una petición que venía del propio sector empresarial, pero yo creo seguramente no tenía la fuerza dentro de las tomas de decisiones del FIDEM, y no pudo salir el, el, salió, pero nada más con los fondos de, de, de, de fondos BC, pero no tuvo esa, ese complemento para hacerlo más fuerte, o apoyar a más, a más, a más sectores de empresaria, o más, perdón, una mayor cantidad de, de empresas que no estaban, pues, que se la traían complicado por esos efectos, ¿no? Entonces, te diría que un buen instrumento, con buen diseño, pero a veces se queda corto ahí por la falta de poder convencer, o que el mismo sector empresarial se convenza que es para detonar cosas que va a ayudar a cosas relevantes como la productividad, la competitividad, la tecnología, y que no se distorsione en otros temas que se van como a mucho estudios o cosas así, a veces, a veces proyectos un poquito disfrazados para resolver el gasto operativo a los, a los propios organismos empresariales, entonces, pues, se va a estar distorsionando y va, va perdiendo el impacto que pudiera tener un buen instrumento, que tiene un buen diseño, y que, pues, ahí, ahí, hasta ahí llega, ¿no?

Octavio Quintero López:

Regresando al tema de la política, doctor, ¿alguna vez se evaluaron, hicieron algún, algún tipo de evaluación de la política?

Natanael Ramírez Angulo:

Sí, hay una evaluación, por ahí, no sé, era, cuando era, ahí, por ahí, debo traerle un libro en la oficina, fijate, hay un libro que se hizo una evaluación, le hizo, le hizo un, un cuate de la UNAM, fijate. Ah, ok. No sé si lo tenga digital, pero si llegas a andar por acá, por Tijuana, me avisas con tiempo y te...

Octavio Quintero López:

Sí, claro.

Natanael Ramírez Angulo:

Creo que tengo uno, tengo una, un documento, me parece que lo tengo ahí en la oficina.

Octavio Quintero López:

Ah, ok. ¿Eso, eso fue por iniciativa de él, o ustedes lo pagaron como Secretaria?

Natanael Ramírez Angulo:

No, nosotros lo pagamos, queríamos que nos evaluara, y alguien que no fuera de aquí el Estado, para evitar ese... Ok. Ese efecto ahí, y entonces, quería que nos evaluara toda la política, ver cómo, cómo salían, un poquito, fue, no recuerdo el año en particular, pero sí se hizo una evaluación, no recuerdo tampoco si fue todos los programas, o algunos de los programas, pero al final de cuentas, el documento luego se publicó como en un pequeño libro. Ok. Ahí anda, eh.

Octavio Quintero López:

Ah, bueno, no, sí estaría interesante poderlo, poderlo revisar. Ahora, hablando un poquito de, del tema de los impactos de la política, hasta donde tú tienes conocimiento, o donde, hasta donde te tocó, ¿identificas casos de éxito de la política, resultantes de la política?

Natanael Ramírez Angulo:

Mira, yo recuerdo, mira, a ver, por programas, o sea, todo lo que se hacía a través de los fondos, y todos esos rollos que se operaban para la micro y pequeña empresa, por ahí deben estar los datos, de que sí, obviamente se impactó una gran cantidad de empresas de distintos tamaños.

Octavio Quintero López:

Ok.

Natanael Ramírez Angulo:

Eh, pues debe estar en los informes, o en la misma evaluación, imagino ahí, la cantidad de empresas que se apoyaron, y también, por ejemplo, a la, a lo que era la ley de fomento, se le daba seguimiento, se le daba seguimiento para ver el número de empresas que estaban haciendo uso de la ley de fomento, para recibir algún tipo de incentivo económico, y por ahí había una gráfica que manejábamos, que, que seguramente tu amigo Fabián la debe tener, por ahí en sus archivos.

Octavio Quintero López:

Sí, de hecho, tengo pendiente buscarlo para eso.

Natanael Ramírez Angulo:

Ah, bueno, porque ahí hacíamos una gráfica donde se iba midiendo, se iba midiendo el uso de, de la ley de fomento, y por ahí también debo tener algunos reportes del, del, de lo que se hacía con los otros programas, de lo que correspondía al área de nosotros, y entonces, pues ahí hay casos importantes de empresas que se apoyaron, y de que lograron, pues ahora sí, en principio

pasar etapas complicadas, y algunas, pues mejorar sus, sus niveles de, pues ahora sí, de capacidad de competitividad, o de uso de tecnología, y cosas de ese tipo. Pues mira, por ejemplo, a ver, así nomás, nomás, yo me he echado la vuelta yo, pero creo que el Bitcenter, por ejemplo, sigue funcionando, ¿no? Sí. Pues ese es un proyecto que...

Octavio Quintero López:

Digo, ya no lo promueven tanto, pero, pero sí sigue ahí.

Natanael Ramírez Angulo:

Ah, bueno, es un proyecto que se detonó a través de los, hay una mezcla de fondos. El, bueno, el consorcio, pues a ese sí no, no, no le dieron seguimiento, pero ese será otro proyecto que se vea detonado ahí, a través de los fondos.

Octavio Quintero López:

En la ruta... Yo voy a, me voy a detener un poquito en ese, en ese tema, doctor, porque sí me parece importante, porque uno de los aspectos que, que están en la, en el instrumento, tiene que ver con la sostenibilidad de los resultados de la política, y uno de los proyectos más importantes y más emblemáticos, creo, de la administración en la, en la que estuvieron ustedes, fue precisamente el consorcio tecnológico, que tenía unos componentes muy interesantes sobre, sobre todo por el tipo de centros de investigación que estaban asentados ahí, y que en muchos sentidos, eso sí se alineaba a la política de desarrollo empresarial en términos de los objetivos que buscaba, la innovación, la tecnología, el valor agregado, todo ese tipo de conceptos que están muy encuadrados con la política, pero que desafortunadamente, el cambio de visión política, incluso del mismo partido, este, dio al traste con, con un proyecto que, que sentaba las bases en muchos aspectos de lo que buscaba la política, en ese sentido, hablando de la sostenibilidad de los, de los, de las acciones y los resultados de la política, enfocado como ejemplo, este, este caso del consorcio, ¿Cómo lo ves?

Natanael Ramírez Angulo:

Pues mira, ese es un proyecto, por ejemplo, que costó mucho esfuerzo de coordinación, ¿Por qué? Porque teníamos que, el sector empresarial, por ejemplo, puso lo que eran los espacios, los ter, creo que los terrenos, fue una donación de un fideicomiso privado que existía por aquella zona del florido, ¿Ok? Y en aquel entonces, recuerdo que, pues era una petición del mismo sector empresarial, y que el gobierno arropó, que era buscar que hubiera más centros de investigación aplicados, que pudieran, pues, desarrollar tecnología en conjunto con el sector privado, pues, para mejorar las condiciones de las empresas de aquí, de la región. Entonces, nosotros, nos gustó, siempre nos gustó, y se empezaron a hacer los esfuerzos también con la parte federal, y se logró alinear todo, se logró alinear todo, costó, pero se logró alinear todo, se alineó al CONACYT, se alineó la Secretaría de Economía, se alineó aquí el sector privado, se alineó al gobierno del estado y al gobierno municipal, y se concretó, ¿No? Y se trajeron varios centros,

empezaron a operar aquí en el, en ese consorcio, en los edificios que se diseñaron para ello, no les costó nada a los, a los centros de investigación, salvo, obviamente, que tenían que trasladar capital humano, para, o desarrollar aquí capital humano, para que poderlos empezar a operar, y algunos de ellos empezaron a operar, de inclusive, a través de esos centros de investigación, se lograron gestionar algunos proyectos, luego, de innovación tecnológica, que se tenían que hacer en conjunto entre el sector privado, algún centro de investigación, y el gobierno, y se lograron bajar algunos proyectos a través de unos centros que estaban instalados ahí. Creo que, para mi gusto, era un proyecto con mucho futuro, o que tenía mucho potencial hacia adelante. ¿Por qué? Porque ibas, a diferencia de otros estados, por ejemplo, donde solamente tenían un centro de investigación, en un área del conocimiento en particular, aquí vas a tener, con escalas más pequeñas, en principio, pero quién sabe, eso podía crecer, pero de varios centros de investigación, y de varias áreas del conocimiento, entonces, el proyecto estaba bastante interesante, porque ibas a reunir capital humano, con diferentes niveles de especialización, para ponerlo al servicio del sector empresarial. Entonces, creo que tenía futuro, pero, sin embargo, ahí, pues, esa es la parte ahorita que platicábamos, ¿no? ¿Cómo logras que esos proyectos que están arropados en el marco de una política, que debe tener el alcance en el tiempo, o trascender en el tiempo, ¿cómo logras para que no se rompa ante un cambio de gobierno, o inclusive, ante cambio también en los liderazgos empresariales, ¿no? Que fue lo que le pasó al proyecto. Ahí hubo un cambio de gobierno, también hubo cambio de liderazgos empresariales, y ya no tuvieron la misma visión, y ya no leyeron el arropamiento que todavía ocupaba, porque estaba muy joven todavía el proyecto, y que requería, pues, el seguimiento de, por lo menos, un par de periodos más, creo yo, para que pudiera, pues, irse consolidando y madurar en el tiempo, ¿no? Y, pues, se truncó, ¿no? Entonces, pues, ese es un bonito proyecto, con muy buen diseño, pero con falta de seguimiento, ¿no?

Octavio Quintero López:

Pero que mucho encierra el espíritu de lo que la política buscaba.

Natanael Ramírez Angulo:

Sí, estaba alineado, estaba alineado por todos lados, o sea, estaba alineado con los objetivos de la política, se había alineado los diferentes niveles de gobierno, se había arropado también por el sector empresarial, estaba alineado, era un tema nomás de, pues, de no soltarlo en la, por la fase en la que estaba, ¿no? Seguramente después solito iba a volar, pero en ese momento se ocupaba el apoyo para que lograra, pues, agarrar como que la fuercita que necesitaba para que empezara a florecer, ¿no? Pero, bueno, pues, lamentablemente no se dio y, pues, ahí, hasta ahí llegó, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, son, son, digo, hay varios proyectos, digo, no con esta magnitud, creo que de la, de los proyectos de los que se ha sabido que han tenido más, digamos, el espíritu de la política, creo que ha sido este. Digo, ha habido varios, pero por, por magnitud y por el potencial que tenía, pues, creo yo que era, era, es una de las lecciones aprendidas, creo, de la política.

Natanael Ramírez Angulo:

Y el otro tema, el del Bitcenter, lo que sí empezaba a suceder cuando nosotros nos fuimos, era que le empezaban a subir demasiado los, los precios a los espacios.

Octavio Quintero López:

Y la renta, sí.

Natanael Ramírez Angulo:

Y entonces lo, nosotros nunca se diseñó para que fuera un proyecto para buscar rentabilidad económica para el sector empresarial o para un, un organismo en particular. Al contrario, eso significaba que le teníamos que reducir los costos de renta a las empresas para que fuera más atractivo. Eso creo que también se fue distorsionando y lo empezaron a ver más como ya como, es el tema que a veces cuando cae en el sector empresarial todos lo ven como unidad de negocio, pues. Sí, así es. Y ese no era nuestro objetivo. O sea, sí que fuera sustentable pero tenía que representar ventajas contra lo que había afuera, ¿no? O sea, porque estaba subsidiado, o sea, tenía que tener un costo más bajo, hacer el mecanismo de colaboración y cooperación. Y yo ya después no leí seguimiento, pero creo, creo que ha sobrevivido y eso es bueno, ¿no? Pero a veces perdió, creo yo, ese enfoque nada más, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, además es que muchas veces, digo, ya es opinión personal, no se entiende la diferencia entre fondo perdido y subsidio. El tema del subsidio tiene un, tiene un objetivo, es una inyección de recursos con un objetivo y ellos no lo ven así, muchas veces. Y a veces hay temas en especie donde hay ciertos, cierto sacrificio que tendrían que hacer ellos, subsidiarlo ellos, pero no lo quieren hacer por el tema de la rentabilidad. Pero al final, pero al final, como bien dices, es un tema de la misma naturaleza del sector empresarial, ¿no? Ahora, hablando de estos casos que seguramente hay más, quizás más pequeños, pero que son más o menos representativos de lo que ha sucedido, creo yo, con la política. Además de estas lecciones, ¿qué otras lecciones tú identificas que se debieron o se deben aprender de tu experiencia con la política de desarrollo empresarial?

Natanael Ramírez Angulo:

Pues mira, como yo estuve concentrado más en la parte de lo que son las micro, pequeñas y medianas empresas. Ahí lo que yo decía que siempre teníamos que cuidar, como, por como buscábamos dar financiamiento, y todavía creo que se hace, es quitar ese, esa mentalidad a veces del sector empresarial, ¿no? Que aunque sea, a veces cuando es financiamiento y viene el Estado, ya como que trae un componente de que, de que si no pagas no pasa nada, ¿no? Lo empiezan a ver como un subsidio disfrazado de financiamiento y no... Te entiendo perfectamente

ese tema. Exacto. Entonces, por ahí había una iniciativa que nosotros, aunque la estuvimos estudiando y revisando y viendo mucho, y buscábamos desconcentrar esa parte, que fuera un poquito más independiente, como si fuera una financiera de cuenta, pero de carácter público, para que pudiera, pues, no traer las tasas de rentabilidad que traen las microfinancieras afuera, ¿no? O sea, que tuvieron una operación como una microfinanciera, pero con tasas más bajas, porque al final de cuentas el origen del recurso, pues, era público. Entonces, esa parte creo que tiene potencial, no nos alcanzó a nosotros el tiempo ya de hacer algo así, y hasta ahorita, pues, creo que no ha habido seguimiento en esa lógica, porque es como muy recurrente, ¿no? Siempre empiezan, sí, todo el rollo, y después se va flexibilizando, y después la cartera vencida es altísima, se vuelve un problema, y entonces es como bien complejo, ¿no? Entonces, como que si se requiere dar financiamiento en esa lógica, creo yo que tendría que buscarse un ejercicio de esa naturaleza, como para mandar la señal de que aunque es público, porque a veces no es que no pudieran pagar las empresas, es que no querían pagar, ¿no? Y siempre empiezan con que, ah, que conozco a este, que te lees y leyes, te llevan por un diputado, te llevan por otro secretario, te llevan por todos lados, y se vuelve un rollo después, ¿no? Entonces, creo que ahí eso es un área de oportunidad para los gobiernos, para poder tener un mecanismo, porque sí se ocupa un mecanismo de financiamiento a las que son las micro y pequeñas empresas, y se ocupa porque el privado es muy caro. De acuerdo. Por lo menos para las más chiquitas, ¿no? Pero solo que creo que tiene que ser un poquito diferente para que pueda tener sustentabilidad en el tiempo y no caer en ese tipo de problemas en los que se cae. Ahora, otro de los retos que me parece a mí que es uno de los temas que no le hemos dado, no se ha logrado concretar, es cómo aprovechamos más todo lo que son las medianas o grandes empresas aquí internacionales que tenemos en el estado a través de desarrollarles la red de proveedores locales de Baja California, de aquí, de la región. Entonces, ahí creo que no hemos sido exitosos, diría que han pasado administraciones y no hemos sido, al menos no de como quisiéramos ser exitosos, y creo que ahí hay un reto interesante, porque si queremos aprovechar más el hecho de estar atrayendo inversión a nuestra entidad, pues sí está bien, pero tenemos que generar mecanismos para que se pueda conectar con la base empresarial local, que puedan transferir tecnología, que puedan transferir conocimiento a la base, y no solo sea tema del empleo, pues no solo sea sólo por el empleo, por el empleo, por el empleo, que está bien, pero no puede ser el único, tendría que haber otros componentes que tengan una mayor derrama o impacto en la empresarialidad local, y creo que ahí es un área de oportunidad que se tendría que estar pensando para los siguientes años. El tema es que quizás no hemos encontrado la forma adecuada, de cómo que encontrar las piezas, que embonen todas las piezas para que funcione algo así.

Octavio Quintero López:

Y además es un tema caro, es que ese es otro tema, por eso por eso insistir en el tema, por ejemplo FIDEM, que tiene un presupuesto interesante, que pudiera enfocarse a invertir en ese tipo de cosas, porque yo recuerdo y digo, hago un paréntesis rápido, pero yo recuerdo que también en las épocas que me tocó ese tema, era muy complicado el que aceptaran por lo menos las grandes empresas, empresas locales, aunque tuvieron la capacidad porque no tenían una certificación X, quedaban en no sé dónde, pero cuando se preguntaba por esas certificaciones eran carísimas, y obviamente la empresa no tenía la capacidad ni la solvencia para poder hacerle frente por sí solo a ese reto, y ocupaba apoyo gubernamental, y ahí es donde enfrentabas el problema, porque no había presupuesto suficiente para eso, y quien tiene el recurso lo quiere

enfocar en otras cosas, entonces es parte del problema que comentábamos hace rato con el tema de la visión empresarial, de pronto no tan orientada a el tema de los mismos temas que ellos mismos piden, que de pronto ese es un, creo que es uno de los retos también, culturizar un poquito al sector empresarial sobre la manera más adecuada de trabajar para lograr resultados en términos económicos, ¿no crees?

Natanael Ramírez Angulo:

Sí, no, por supuesto, es que tienen que ver esos recursos como una oportunidad para detonar proyectos, aunque no sean de ellos ni de su sector, pero que lo vean como una oportunidad, o sea, si gana algún sector, o si gana algunas empresas, ya gasta, ganamos, ganó el estado, ¿no? No tienen que ver así, ¿no? Lo que a veces ocurre es que dependiendo de quién es la cabeza de los consejos, son como los proyectos que tienen interés en desarrollar, pues, y a veces pues no son como que las mejores ideas, ¿no? Entonces, pero sí, o sea, es el tema de cómo concientizar y trabajar un poquito más al sector empresarial en esa lógica, ¿no? Que le apuesten a esa lógica, y que vaya el acompañamiento, en este caso, del gobierno al estado, para que pueda, y en toda, y también, obviamente, cómo lograr darle el seguimiento, pues, porque hay proyectos que no se resuelven ni en tres, ni en cuatro, o no se ven los resultados más que el proyecto, no se ven ni en tres, ni en cuatro, requieren tiempo, ¿no? Y eso, y eso, pues, ahí está, ahí está el reto, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, y además, que parte de lo, y es otra de las preguntas que te daría, ¿hacia dónde ves que debería evolucionar la política? Porque, al final, yo, yo la, en la estructura de la política, veo buenas intenciones, veo buenas, este, el tema de las vocaciones, me parece interesante, los análisis de vocaciones, pero de pronto pareciera no quedar muy claro a cuáles proyectos son los que les tengo que apostar, y de dónde va a salir el recurso, que sería a través de los mecanismos de implementación, para poder realmente sacar adelante esos proyectos, pues, esos proyectos, pareciera que de pronto, porque he visto, en algún momento, me mostraron ahí la información, y había proyectos de hace 15 años, que ya sé, que nunca se hicieron, y se quedaron en el olvido, y fue, y aparecieron otros, ¿no? Y esa falta de continuidad, y era parte de lo que te comentaba hace rato, ¿no? Digo, no es que quiera proponer una, hacerles un calzador, ¿no? Para hacerles seguimiento, pero sí buscar la manera, de que cosas que se saben que se tienen que hacer, y que ya están acordadas, y que están consensadas, realmente se hagan, ¿no? En ese sentido, ¿cómo lo ves?

Natanael Ramírez Angulo:

Pues mira, yo creo que ahora sí, es como que, ese va a ser como que el capítulo más interesante de tu, de tu tesis, ¿no? Y al mismo tiempo, el que tiene más, mayor reto, ¿no? O sea, yo creo que ya traes muy bien la película de, de lo que ha sido la política de desarrollo empresarial, de su diseño, porque creo que participaste, este, más o menos ya tienes la evolución en el tiempo, y quizás ya tienes como que las áreas de debilidad, de lo que sí funcionó, lo que no funcionó.

Octavio Quintero López:

Por eso me pareció interesante el análisis que comentaste, la evaluación de la UNAM.

Natanael Ramírez Angulo:

Sí, bueno, por ahí, por ahí deba estar, pero aunque te la, te la pueda conseguir, en electrónica no sé, pero dije, física sí sé que... No, si es necesario echarse la vuelta, no hay problema, o lo vemos. Ok, entonces mira, pues mira, yo creo que ahí está el reto, ahí está el reto, en cómo construirle dos cosas, yo creo, principal, porque al final de cuenta, los diseños siempre van a ser buenos, es difícil que no sea bueno, porque pues parte de, a lo mejor, de una reflexión, de un análisis, de más o menos los sectores, las actividades, los indicadores, y un poco también del contexto internacional, de más o menos lo que se está viendo. Lo que siempre creo que donde se falla, es en los instrumentos de implementación, o como que las, ahora sí, con qué, con qué, con qué vas a operar todos esos programas, opciones, o las intenciones que tiene esa política de desarrollo empresarial, y ahí está el primer, el primer reto, ¿no? Cómo construirle esos instrumentos de operatividad de la política de desarrollo empresarial, que unos tienen que ser del gobierno al estado, o del gobierno en general, por así decirlo, y otros también tienen que venir de acá, del sector empresarial, o sea, también le tienen que apostar, porque a veces el tema es que piensan que ya cuando es hora, cuando es tiempo de poner, como que el estado es el que tiene que poner todo, ¿no? Y yo creo que ahí también le tienen que apostar el, el sector empresarial, o acostumbrarse a apostar, a lo mejor no con la misma magnitud, pero, pero también esa posibilidad. Y el otro reto es, ok, si ya están también los instrumentos con los que se va a operar esa política, ¿cómo aseguramos que eso perdure en el tiempo? Para que esos proyectos, o esos programas, pues puedan dar los resultados que se ocupan, no ahorita, que se ocupan a lo mejor en diez, quince, o veinte años adelante, ¿no? Pero para que lo den, pues necesitan darle, tener el seguimiento necesario para eso, ¿no? Entonces, lo que mencionabas de una ley, pues es interesante, pero, pero ahí yo doy la recomendación, además, que haría es que no fuera tan rígida, porque siempre va a tener el rechazo de la parte pública, ¿no? Una ley que fuera flexible, que se pudiera estar revisando cada vez con cierta frecuencia, para ir haciendo los ajustes que se consideren pertinentes, y que pudiera tener la aceptación, si es ley, no sé si tiene que ser ley, a lo mejor pueden ser otros mecanismos, porque si es ley, pues te va a tener que ir al Congreso, y todo ese rollo, no sé si lo complica más, pero algunos mecanismos que pudieran, pues darle como que los incentivos, o si no hay incentivo, pues lo vamos a forzarle un poquito, a que se le tenga que dar el seguimiento a esa iniciativa, ¿por qué? Porque no es, no tiene que ser una, porque esa política no es el gobierno en turno, esa es una política del Estado en general, de sus componentes del Estado en general, gobierno, sector empresarial, social, y entonces no es del gobierno en turno, es del Estado, y por lo tanto el que esté solo va a administrar y operar, y sacar el mejor provecho a esa política, ¿no? Entonces, pues es un reto interesante, pero pues ahora sí que es lo que te toca cranear, por así decirlo un poco, con todas las reflexiones que has escuchado, y la revisión que has hecho, pues yo creo que sería, pues una bonita propuesta de tu parte, ¿no? Ya si le dan uso o no. Eso sí, ya es punto y aparte. Ya es punto y aparte, pero sería pues una, sería una tesis, pues con ese componente como muy práctico, ¿no? De utilidad en este caso para el gobierno que desea usarla, ¿no? Entonces, pues yo más que nada te diría eso, porque no tengo la solución para decirte, yo más bien pensaría que a lo mejor entre lo que

has estado escuchando, pues quizás tú puedes regalarnos ahí con la creatividad alguna propuesta interesante, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, de hecho, es que esto va más allá de incluso de la propia política, doctor. O sea, es un tema del sistema de planeación del Estado. Hay un área de oportunidad en el que yo noto una necesidad de construir algún esquema, no quiero decir público o privado, pero sí un esquema público en el que trascienda la planeación, trascienda los gobiernos, los periodos gubernamentales. Ese tema ya algunos estados ya lograron generar algunos esquemas, particularmente conozco el tema de Nuevo León, que ya generaron un esquema interesante, donde hay un consejo en Nuevo León, le llaman y generan un plan estratégico de 20 años, y el plan estatal continúa, pero se supedita a algunos aspectos a ese plan estratégico, y está dentro del esquema del sistema de planeación del Estado, y de ahí los programas sectoriales. Es decir, pero hay un documento estratégico que está por encima del plan estatal, y ahí es donde está lo interesante.

Natanael Ramírez Angulo:

Pues hay que aprovechar esas experiencias y ver qué es lo que tiene, qué sí se puede aplicar a Baja California, y a lo mejor otras que veas por ahí, y a lo mejor ahí puedes, pues ahora sí, hacer un buen cierre en tu investigación.

Octavio Quintero López:

Sí, porque José María Ramos también me comentó de un esquema en Juárez, que no lo he checado, pero hay ya ejercicios, y a lo mejor la política pudiera servir de motivación, como para proponer algo más allá de la propia política, porque el Estado, como son temas tan transversales, requieren una visión un poquito más macro, y una implementación mucho más institucionalizada. Por eso, esa ha sido mi preocupación, mi motivación principal, el que pueda encontrarse algún esquema, que al final tiene que consensarse, porque un esquema no va a funcionar si no se consensa, porque tampoco se trata de obligar a todos.

Natanael Ramírez Angulo:

Exactamente, se tiene que consensar, para que tenga el apoyo de todos, o si no, por lo menos de la gran mayoría, pues hay que consensarlo, y si hay que flexibilizar o hacer ajustes, pues hay que hacerlo, para que es preferible, a lo mejor a que no esté al 100 como desearíamos, pero que tenga el respaldo de la gran mayoría, para que pueda ser arropada, y que pueda garantizar un poquito más el seguimiento.

Octavio Quintero López:

Correcto, bueno, pues no sé si tengas algún comentario adicional, y agradeciéndote obviamente tu tiempo, y la molestia de repetir el ejercicio.

Natanael Ramírez Angulo:

No, no, de ningún problema, y pues yo solo desearte buena suerte.

Octavio Quintero López:

Muchísimas gracias.

Natanael Ramírez Angulo:

Yo creo que es una bonita tesis, y nomás hay que lo hagas con un buen cierre con esa propuesta, pues yo creo que ya tienes ahí una aportación interesante, no sólo para el punto académico, sino para la parte aplicada, en este caso, de las políticas públicas.

Octavio Quintero López:

Y aquí hay una ventaja, entrevisté a Saúl de los Santos, que es el que está ahorita encargado del tema, y también le comenté, hagan algo, yo creo que más allá de actualizar las vocaciones, yo creo que la oportunidad está en hacer evolucionar el mecanismo de implementación de la política, porque el instrumento queda claro que es muy bueno, con sus áreas de oportunidad, pero sobre todo porque lo más difícil ya lo hace, que es tender puentes, como decías hace rato, esa es la parte más complicada. Digo, obviamente no van a estar de acuerdo en todo, pero si en lo que sí estén, pues vamos para adelante, que eso ya es una ventaja muy grande en estos temas. Correcto, correcto. Bueno, pues agradecerte mucho, mucho tu tiempo doctor, y digo, detengo la grabación. Ok.

### **3 ENTREVISTA JESÚS ALFREDO BABÚN VILLAREAL**

Octavio Quintero López:

Buenas tardes. Buenas tardes. Bueno, estamos en la entrevista con...

Alfredo Babún Villareal:

Alfredo Babún.

Octavio Quintero López:

¿Me puede dar su nombre completo, por favor?

Alfredo Babún Villareal:

Jesús Alfredo Babún Villarreal.

Octavio Quintero López:

¿Período en el que fungió como Subsecretario de Desarrollo Económico?

Alfredo Babún Villareal:

De noviembre del 2013 a octubre del 2019.

Octavio Quintero López:

¿Cuál es su estado civil?

Alfredo Babún Villareal:

Casado.

Octavio Quintero López:

¿Qué edad tiene?

Alfredo Babún Villareal:

60.

Octavio Quintero López:

¿Formación profesional?

Alfredo Babún Villareal:

Licenciado en Administración.

Octavio Quintero López:

¿Qué ocupación tiene actualmente?

Alfredo Babún Villareal:

Empresario.

Octavio Quintero López:

Muchas gracias, licenciado. Empezando rápidamente, sin más preámbulos, la entrevista tiene que ver con la política de desarrollo empresarial. Se está haciendo una investigación para establecer la importancia del futuro entre las decisiones que se toman en la política, en los organismos de gobernanza, con los programas de desarrollo. ¿Cómo fue su experiencia y cómo lo involucraron en la elaboración de la Política de Desarrollo Empresarial?

Alfredo Babún Villareal:

Bueno, cuando recién inició la política de desarrollo empresarial los tantos de Sergio Tagliapieta, yo estaba en la CANACINTRA, y la CANACINTRA formaba parte en ese entonces del CCE, y el CCE a su vez formaba parte del Consejo de la Política de Desarrollo Empresarial. Y a través de ese mecanismo, pues es que la CANACINTRA empezó a subir los temas relacionados con el sector industrial. Para que fueran considerados dentro de la política de desarrollo empresarial.

Octavio Quintero López:

¿Cuáles eran los objetivos que tenía la CANACINTRA en ese momento, cuáles eran las prioridades?

Alfredo Babún Villareal:

Pues teníamos el tema de la energía, era un tema que estaba muy en crisis porque no había inversiones, al igual que recientemente, pero no había inversiones en la generación y la demanda

ya estaba alcanzando la capacidad de generación en el Estado. Y por otro lado, las tarifas que se estaban cargando en ese entonces para el sector empresarial significaban un alto costo que nos sacaba de competitividad contra otros estados a nivel nacional. No contra Estados Unidos, pero sí a nivel nacional, estábamos fuera, porque mientras que en otros estados en ese entonces había dos horas de periodo de punta que se le llama ACFE, en Baja California teníamos seis. Entonces este tema se subió dentro de los temas de la política de desarrollo empresarial, se subió el tema de la infraestructura en energía eléctrica, en ese entonces subió el tema de energía relacionada con el combustible. Teníamos desabasto al combustible y los precios de las gasolinas. Esos fueron los temas que nosotros subimos en ese entonces.

Octavio Quintero López:

¿Y los vieron reflejados en la Política?

Alfredo Babún Villareal:

Sí, y en acciones del Gobierno del Estado también.

Octavio Quintero López:

¿De alguna manera eso a lo largo del tiempo permaneció o lo ve usted que todavía incluso permanece o se quedó en el olvido?

Alfredo Babún Villareal:

Pues es importante mencionar que la política de desarrollo empresarial va a funcionar en la medida que el sector empresarial la impulse, porque es una política que está liderada por el sector empresarial, no por el gobierno del Estado. El gobierno del Estado debe ser un facilitador para la integración de que todas las inquietudes estatales a través de los consejos y de los CCEs, y de los empresarios que forman parte del consejo, es un facilitador para que se integre todo esto y pueda convertirse en una estrategia de gobierno que esté vinculada con el gobierno federal, el gobierno estatal, el gobierno municipal y el sector empresarial.

Octavio Quintero López:

Hace unos días cuando entrevisté al Ingeniero Tagliapietra sobre este mismo tema, él me hablaba y hablaba un poquito del tema de la implementación, de la importancia del gobierno federal en este tema, porque normalmente no se ve muy involucrado en la implementación de la política, probablemente el Estado sí lo haga, como secretaría, incluso los municipios cada quien en el ámbito que les toca, pero en el tema del gobierno federal, ¿cómo ve esa situación en cuanto a la política de desarrollo empresarial en su tiempo, cómo se vinculó, cómo lo sintió ese tema?

Alfredo Babún Villareal:

Bueno, en los tiempos en los que yo estuve, el Presidente de la República era Peña Nieto y tenía una agenda proempresarial muy activa, entonces los temas que el sector empresarial de Baja California traía, en realidad siempre había algo de conexión federal que podía aplicarse para apoyarlo, o sea, el gobierno federal no se va a alinear a un Estado, pero el Estado tiene que encontrar los conductos para que la política haga conexión con las políticas federales, que ellas están pensadas en otra cosa, y normalmente el gobierno federal no hace políticas pensando en la frontera, hace pensando en el centro y en el sur, que es el que tradicionalmente impulsa, y a la frontera la dejan como que un poquito el que sólo se las arregla, entonces como gobierno del Estado tienes que ver cómo conectas esas acciones de la PDE con programas federales, y en ese entonces sí había de dónde, por dónde vincularlo.

Octavio Quintero López:

Porque había fondeo en su tiempo.

Alfredo Babún Villareal:

Había fondeo y había gestión, o sea, la Secretaría de Economía era una buena Secretaría de Economía, tenía programas, estaba, este, el, ¿cómo se llama, ahí se fue el nombre?

Octavio Quintero López:

Idelfonso Guajardo.

Alfredo Babún Villareal:

No, sí, sí, sí, pero estaba el, el de Emprendedores, ¿cómo se llamaba?

Octavio Quintero López:

El Fondo PIB, el Fondo Emprendedor.

Alfredo Babún Villareal:

El, el, no, ¿cómo se llamaba? No, yo ahorita me voy a acordar. El...

Octavio Quintero López:

¿El funcionario o el programa?

Alfredo Babún Villareal:

El programa, era como un instituto.

Octavio Quintero López:

Ah, el Instituto Nacional del Emprendedor, el INADEM.

Alfredo Babún Villareal:

Ajá, el INADEM.

Octavio Quintero López:

Digo que al final de cuentas tenía su propio, era un monstruo aparte, ¿no? Sí. Digámoslo de esa manera, pero te olvidó, hablando completamente de la política...

Alfredo Babún Villareal:

Bueno, estaba también, este, ProMéxico. Ah, que era, que era otro tema. Y los temas de promoción, este, sí se vinculaba mucho con ProMéxico.

Octavio Quintero López:

Ok, y los veía participando en la política. ¿Alguna vez les platicaban?

Alfredo Babún Villareal:

A los delegados, a los delegados, siempre los traíamos a las reuniones.

Octavio Quintero López:

¿Y si jalaban en torno a decir, bueno, el presupuesto que tengo para el Estado, voy a tratar de alinearlo a la política? ¿Les veían la discusión?

Alfredo Babún Villareal:

Ah, híjole, ¿qué quieres que te diga? El secretario, el Delegado de Economía, era el primer Delegado de Economía que no decía el nombre a lo absoluto. Pero después, afortunadamente, cambiaron y sí hubo una mayor vinculación.

Octavio Quintero López:

Digo, yo voy a decir los nombres, pero no se preocupen. El primero, según recuerdo, era este, que fue candidato de Ciudadanos. No recuerdo su nombre ahorita. David Saúl Guakil. Y el siguiente fue Rufo Ibarra. Rufo Ibarra es más empresario. Y David Saúl es otro tipo de empresario. Es otro tipo de empresario. Pero al final, era más como seguir. Es que ese es el corazón de lo que estoy tratando. O sea, el gobierno federal trae su idea, y lo decía muy bien, trae su visión, trae su propia dinámica nacional. Y muchas veces, aunque sea un esfuerzo de este tipo, el presupuesto que tiene el Estado y los municipios es muy pequeño con respecto a lo que tienen ellos. Entonces, a pesar de que invierten, porque yo no digo que los programas federales que vienen mencionados en la política inviertan, pero no lo hacen en torno a lo que la política, las vocaciones y lo que está buscando. O sea, el sector empresarial creo que ahí es donde está el problema.

Alfredo Babún Villareal:

Es que ellos no le entienden a qué es la PDE. No la traen ellos en su radar. Pero otro que se me olvidaba era el CONACYT, que en ese tiempo también había programas del CONACYT. Y lo que nosotros hicimos es enfocar a las vocaciones del Estado y a la ciencia y tecnología. O sea, la innovación, vincular a las vocaciones con la innovación de la ciencia y tecnología. Y ahí del CONACYT también hubo recursos que se utilizaron.

Octavio Quintero López:

¿Recuerda algunos casos de éxito de eso?

Alfredo Babún Villareal:

Pues en los del Clusters, se formaron los clústeres estatales de, ¿cómo se llama?, aeroespacial, el médico, que todavía existe. Hicimos el cervecero, que ya después se pelearon y se desintegró. Bueno, también tiene mucho que ver que el gobierno de Estado, cuando cambia el gobierno, ya no saben qué son los clústeres y los dejan de impulsar. Entonces, todos los empresarios sí se reúnen y ven los beneficios y ven que el Estado los acompaña. Pero si el Estado ni los voltea a ver, pues los presidentes de los clústeres, cada quien se fue por su lado.

Octavio Quintero López:

¿Cuándo estuvieron ustedes, tuvieron reuniones del Consejo Empresarial? ¿Los convocaban?  
¿Se reunían?

Alfredo Babún Villareal:

Ya para el final, yo creo que la última reunión, para ser sincero, yo creo que fue finales del 16 o el 17. Ahí nombraron a Fernando Tañes.

Octavio Quintero López:

Sí, se me acuerdo.

Alfredo Babún Villareal:

Y ya no volvimos a...

Octavio Quintero López:

Y ahí se quedó. Ahí se quedó. O sea, porque hace, digo, con Pancho Verduzco, que sí nos conocemos, que estuve platicando hace unos meses, digo, Pancho Verduzco para la entrevista es la persona que tiene años, estuvo veintitantos años en la Secretaría y estuvo vinculado.

Alfredo Babún Villareal:

Desde el inicio.

Octavio Quintero López:

Desde que inició. Y Pancho me decía, necesito ver la evidencia de las reuniones de la política, para poder ver qué se trata. Nunca hubo el índice desde que empezó, pero sí me mostró las carpetas de los proyectos que los empresarios estaban impulsando, como comentábamos hace rato, sí, como García ya subía sus temas, pues todos los demás subieron. El tema ahí es que la formalidad, creo que ha sido uno de los temas en cuanto a poner acuerdos firmados, de decir, el gobierno del estado se cumplirá el interés por los municipios...

Alfredo Babún Villareal:

Sí había eso, ¿no?

Octavio Quintero López:

Por lo menos es número dos.

Alfredo Babún Villareal:

Yo no las tengo, no tengo documentos oficiales, pero sí hay unas sábanas donde se ponían los temas y luego se iban adicionando las modificaciones. Ah, ok.

Octavio Quintero López:

No sé por qué Pancho...

Alfredo Babún Villareal:

A la mejor minuta, como en sí una minuta no existía, pero sí había un seguimiento.

Octavio Quintero López:

Lo que pasa es que por el efecto...

Alfredo Babún Villareal:

Y esos seguimientos los llevaba el secretario técnico de la PDE. Ah, ok. No las llevaba el gobierno del estado.

Octavio Quintero López:

Ah, ok. Eso es importante. Porque al final de cuentas, el tema del seguimiento de los acuerdos, por lo menos no me lo evidenciaron. Pero me pregunté, oye, ¿cómo le dan seguimiento? ¿Cómo te aseguras que hay un efecto legal si no hace alguien algo que se cumpla?

Alfredo Babún Villareal:

Pues en realidad es de voluntades. Ok. No hay nada que te obligue a que la PD, a que los acuerdos de una reunión de PD se cumplan.

Octavio Quintero López:

¿Y usted qué tiene en ese aspecto? ¿Lo vería necesario o le parece mejor bajo el modelo de voluntad?

Alfredo Babún Villareal:

No, yo creo que en el momento en que lo hagas, por decirlo legalmente obligatorio, la PD va a perder su encanto. Porque ya se va a convertir en un programa de gobierno.

Octavio Quintero López:

Ok.

Alfredo Babún Villareal:

Tendrías que fondearlo con recursos estatales. Ya en el momento en que entras en ese tema, el empresario ya se empieza a sentir como empleado del gobierno. Ok. Entonces, a mí no me gustaría que yo como presidente del CCE me estuviera correteando. Por eso no funciona así. Ok. Por eso es al revés. Que me estuviera correteando al Secretario de Desarrollo Económico o el Subsecretario o el Director de Desarrollo Empresarial que me estuviera correteando a mí presidente del CCE porque no ha hecho esto, esto, esto y el otro. Es al revés. El empresariado es el que corretea al funcionario público. Claro, claro. Y ya dependerá de los acuerdos con el gobernador o con el secretario que todos los de abajo se pongan a chambear. Pero si el sector empresarial no tiene esa dinámica de estar generando, impulsando y demás, el gobierno del estado menos. Entonces cuando nosotros, digo, y seguramente por ahí deben estar los oficios que estamos, mande y mande oficios para que nombraran a los representantes y que nos mandaran. O sea, es como que...

Octavio Quintero López:

Y cuando se los mandaba al agenciado, ¿había una respuesta?

Alfredo Babún Villareal:

No, digo, te ignoran porque tú quién eres para pedirle algo a ellos.

Octavio Quintero López:

Es que ellos no están en el mundo que me refiero. Y no va en el sentido de generar un esquema donde el sector empresarial se subordine al gobierno. Va en el sentido de decir, ¿cómo yo, sector empresarial, genero un mecanismo que legalmente, sin perderle censo, haga que el gobierno haga su trabajo?

Alfredo Babún Villareal:

Pues que el sector empresarial, en teoría, debe ser un contrapeso. Y es un líder de opinión. Todo eso es en teoría porque han cambiado mucho los contrapesos. Pero si yo le estoy hablando de Secretario de Desarrollo Económico y no me hace caso, pues siempre vas a tener los medios a tu disposición y vas a tener formas de presionar políticamente. Al revés, no. O sea, un funcionario público no te puede exigir a ti como empresario. Entonces, se supone que esta es una iniciativa del sector empresarial. No es una iniciativa del gobierno, es una iniciativa del sector empresarial. Y pactas con el gobernador antes de que llegue a ser gobernador, que apoye la PDE y toda la problemática empresarial del Estado. Entonces, cuando llega, debe cumplir esos compromisos.

Octavio Quintero López:

¿Cómo lo veo ahorita en ese sentido? En esto que está ocurriendo. Debo recordar, esto es estrictamente académico. Es estrictamente académico. Aquí se queda nada más para análisis de la tesis.

Alfredo Babún Villareal:

Yo creo que se ha perdido un poquito la continuidad. Y yo creo que hay nuevas generaciones de líderes empresariales que no saben de qué se trata. Que no saben que existe. O sea, nosotros hicimos un programa pagado con recursos de SEDECO para generar unos materiales que le dieran a conocer a las nuevas generaciones qué era el FIDEM, qué era la PDE, qué es el Consejo Estatal de la Política del Cerro Empresarial, cuál era la agenda de la PDE. Pero yo creo que eso se perdió.

Octavio Quintero López:

Al final, a lo mejor se trata de resocializar el proyecto.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, como que las nuevas generaciones de empresarios están tratando de aportar otros mecanismos. Como el CCE, que veo ahorita que trae algo, el newshoring.

Octavio Quintero López:

Ah, el Total Newshoring.

Alfredo Babún Villareal:

Ajá, el Total Newshoring no sé qué. Y yo la verdad digo, ¿qué hace el CCE haciendo eso? Porque debería ser un renglón de la PDE.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, ¿dónde está la CDI? Ese es el trabajo del presidente de la CDI.

Octavio Quintero López:

Correcto. Digo, yo tampoco lo entendí mucho, pero al final es parte de esa nueva generación que usted comenta que de pronto no entiende la esencia de lo que se creó hace 20 años.

Alfredo Babún Villareal:

O alguien lo puso a entretenerse con eso.

Octavio Quintero López:

Ok.

Alfredo Babún Villareal:

Porque acuérdate que está el Consejo de Desarrollo... digo, el Consejo de Desarrollo Económico, el CDEM, que es el planeador, el estratega, el visión, largo plazo. Luego está el CCE con sus organismos empresariales que de acuerdo a la ley de cámaras nada más debe considerar a las cámaras empresariales. Nada más, ahorita ya le metieron a la Asociación X. Entonces, estos son... se contraponen los intereses entre ellos mismos.

Yo no me doy cuenta. Entonces, éste planea y éste es el que ejecuta y presiona para que lo que aquí se planeó se haga. Pero ahora el que está planeando es éste de acá.

Y la PDE reúne a éste vato, al planeador, junta al operador, que es el CCE, el de los golpes, el de la acción, el que empuja el lápiz es el CCE, y dice, quiero hacer esto, tú qué, y estoy de acuerdo. ¿Cómo lo vas a hacer? Y éste tiene que hacer su estrategia para que el gobierno del estado haga esas acciones y se reúna los tres niveles de gobierno.

O sea, el federal, el estatal, el municipal, con el sector empresarial. Ahorita es como que ya algo no está en las costas. Las piezas acomodadas en ese orden.

El CCE yo lo veo un poquito más de estrategia, más que de ejecutor. Pero puedo estar equivocado.

Octavio Quintero López:

No, no, al final es una visión muy válida. El tema aquí es, independientemente del modelo, cómo retomar el objetivo económico y política que era impulsar la competitividad del estado y la atractividad del estado. Esa era la esencia.

Alfredo Babún Villareal:

Y resolver problemáticas.

Octavio Quintero López:

Y resolver problemáticas.

Alfredo Babún Villareal:

Resolver problemáticas que tengan resorte en la competitividad y en la atractividad. Así es. No en la paz social. Esos son otros efectos. Por decir efectos secundarios. Pero tenías que ser atractivo y competitivo.

Octavio Quintero López:

¿Y ahorita siente el estado atractivo y competitivo? ¿Qué me voy a comentar? Ese es un tema importante. Por ejemplo, cuando usted lo dejó hace cinco años, me imagino que después del esfuerzo que se realizó, ustedes dejaron un estatus, un momento. Ahorita sí somos más competitivos y atractivos que cuando llegamos. De lo que dejaron ustedes, al momento en el que vivimos ahorita, ¿cómo ve la situación de competitividad y atractividad del estado?

Alfredo Babún Villareal:

Pues mira, en el caso de Mexicali, para hablar de Mexicali, el tema de Constellation (Brand) sigue afectando mucho en el ánimo de los inversionistas. Yo creo que eso va a tardar todavía un poquito. Ahorita el tema de Constellation (Brand) parece que se está resolviendo de una manera... Pues no sé. Pero creo que ya se va a resolver con los nuevos inversionistas que están retomando el proyecto y cambiándole la vocación. Entonces, eso yo creo que debe venir de la mano del gobierno federal. El estatal no se metió para nada. Si viene de la mano del gobierno federal, debe ser del nuevo gobierno federal, no del anterior. Y eso significa que Mexicali va a ser uno de los 100 corredores industriales que va a haber. Que a mí me preocupaba que por ser uno de los estados más dinámicos se siguiera apoyando al sur en vez de apoyar al norte, que le das 3 centavos y genera mucho más que si le metes 30 pesos al sur. Pero pues si es así, si mi teoría es correcta, yo creo que eso se va a resolver y ya el problema de Constellation (Brand), movimientos sociales y todo ese tema político ya se va a perder.

Octavio Quintero López:

¿Puede ser otro efecto de lo que estamos hablando ahorita? ¿Por qué tomar una decisión así?

Alfredo Babún Villareal:

A lo mejor es un tema interno, ¿no? Pero mira, ahorita uno de los grandes problemas que tenemos en Mexicali es el abasto y la calidad de la energía eléctrica. Ya no tanto el precio, sino que haya y cómo me llega. Y una planta que fabrica televisiones es crítico que no tengas apagones, que

no tengas variados. O sea, que la calidad de la energía que me llega sea la adecuada como para que mis equipos estén funcionando. Pero antes por lo menos había un comité de calidad de energía, un consejo que nos reuníamos cada mes y había parámetros y íbamos revisando cómo se iban moviendo, cuántos incidentes se presentaban, cuánto duraban, qué costeen. Ahorita ya eso no existe. El Consejo Estatal de Energía ya tampoco existe.

Octavio Quintero López:

Pero si tocan la puerta ya no les abren la puerta como les abrían la puerta antes. Ese es también un parte del tema político, es el que viene atrás, ¿no?

Alfredo Babún Villareal:

Pues sí, porque cuando se da esa especie de ruptura entre gobierno y sector empresarial, pues todo el mundo se atrincheró, ¿no? Nadie quería sacar la cabeza porque ya le cobraban los derechos de conexión y si no le cobras esto. Entonces todo el mundo se quedó así. Pero en el tema de CFE, por ejemplo, Kurt Honold es el Secretario de Desarrollo Económico, es el coordinador de ese consejo. Él debe convocar. Antes estaba en la SEDECO. Cuando nosotros llegamos lo cambiamos a SEDECO porque qué tenía que hacer Manuel Guevara hablando de energía con CFE si él no sabía ni de qué estábamos hablando. Entonces nos lo llevamos a SEDECO y ahí sesionábamos. Nosotros convocábamos el sector empresarial a la CFE y CFE llevaba a transmisión, comercialización y distribución y ahí se analizaban todos los temas. Eso no han sesionado desde que salimos. Y la reunión que encabezaba CANACINTRA de calidad en la energía no ha sesionado yo creo que desde el 2006-2007.

Octavio Quintero López:

Cambiaron los delegados.

Alfredo Babún Villareal:

Salió este... ¿Cómo se llamaba?

Octavio Quintero López:

¿De CFE?

Alfredo Babún Villareal:

De CFE. Que duró muchos años, ¿no? Sí. Salió él y entra otro delegado de CFE y ya no le dio seguimiento igual. Y ya también la Canasintro como que lo dejó un poquito.

Octavio Quintero López:

Perdón que lo meta, pero tiene que ver un poco con esto. El tema de lo que está sucediendo en Tijuana con los povos para poder pasar a Tijuana. Eso sucedió a partir de que se decidió una persona del INAMI que venía con una visión completamente del centro. Me imagino que hubiera sido algo similar en el caso de la CFE en ese tiempo. Hablaron a alguien que no conocían para nada.

Alfredo Babún Villareal:

Es una de las primeras veces que pasa. Aquí en Mexicali también una vez nos mandaban un cuate cuando llegó el Presidente Andrés Manuel en 2018, pero pues el Estado se tiene que encargar de que la gente que manden hagan en el Estado lo que tienen que hacer. Y esa vez duraron como una semana y se eliminó. Pero ahorita quién les va a ir a decir nada.

Octavio Quintero López:

Pero es que es un tema de la política. O sea, ¿cómo la política? Yo sé que eso no es tanto cuadrado como lo que le digo. Viene amarradito el acuerdo. Y cuando fue un acuerdo con el de la CFE llega el que llegue y lo tiene que permitir. Ahí es donde está el tema. Porque al final ese es el riesgo cuando cambian las personas y nada más lo dejan en paz. Y esa es parte de un riesgo. Decir que tenga que ser la comunidad roja ni que puede dedicarse. Parece muy bien que sea la sociedad civil y el sector empresarial que lo maneje y el que siga empujando. El tema es cómo obligar al gobierno a que no le cambie la...

Alfredo Babún Villareal:

Pues es que la ley de fomento le da ese espacio a la PDF. Y la ley es la ley, ¿no?

Octavio Quintero López:

Sí, es que ahí es donde yo precisamente me inquieto desde que por lo menos yo conocí la política porque también he trabajado en la alcaldía y me tocó todo el tema cuando me hicieron. Y fue uno de los temas que yo... El problema, la visión no queda clara. Lo que se quiere lograr no queda claro. Me queda claro la importancia de las voluntades lo que está en la ley. El tema es cómo yo voy a obligar a todos esos programas, a todas esas instituciones a que lo hagan. Y que ese recurso se dedique a las educaciones y a las necesidades del sector empresarial para lograrlo. Ahí es donde yo siempre le viene esa falta del ganchito, ¿no? Como para decir ya está normalizado.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, sí, sí, tienes razón. En el Gobierno del Estado son planes de desarrollo, ¿no? Y el sector empresarial tiene que asegurar que quede dentro estos temas que ellos traen. Pero si no hay iniciativa, pues no lo van a volver a ver.

Octavio Quintero López:

Si no le dan entrada a un tema, por ejemplo, el sector energético, si lo dejan en el Plan Estatal de Desarrollo, ya se convierte en un programa de gobierno, ya le ponen un POA, le ponen un presupuesto y tienes que hacer lo que tienes que hacer. Si no, ya entras en una situación de fallo institucional o motivo de fijar responsabilidades. En la política yo no veo eso. Y ese es el punto por el cual lo que motivó a mí empezar a trabajar esta investigación cuarto cargo. ¿Qué puedo aportar con esto? Independientemente de los políticos, otra cosa. Pero decir, ¿cómo dejar y amarrar ese pequeño aspecto desde hace 20 años? Para que no suceda lo que está sucediendo.

Alfredo Babún Villareal:

Y me preguntas cómo se pudiera.

Octavio Quintero López:

No, le pregunto qué opinas más bien. ¿Cómo lo harías?

Alfredo Babún Villareal:

Obviamente sería ideal. Pero la primera aproximación a crear algo, no lo incluyó. Y esto debe estar evolucionando. Yo creo que después de tantos años y después de quedar en evidencia de que de puro acuerdo de voluntades no siempre va a haber el seguimiento correcto por ninguna de las dos partes. Se tiene que implementar una modificación que permita que le dé que se haga de alguna forma obligatoria.

Octavio Quintero López:

De hecho, adelante. Mi intención es, eventualmente porque yo sé que al final esto va a tener ese sentido. A mí me gustaría hacer la propuesta de modificación de ley. Digo, ya se lo quieren hacer ya. Pero creo yo que como parte de un doctorado de este tipo en gobierno y políticas públicas mi interés es precisamente aportar precisamente por la opinión de ustedes que estuvieron ahí, que lo batallaron que ustedes lo formaron lo integraron por la visión que tenían. Pero donde se pueda lograr materializar eso que se pueda hacer obligatoria. No estoy hablando ahorita de mecanismo. Pero yo creo que ese es un tema que debería estar en la mesa de discusión del sector administrativo. Es decir, cómo lo subimos y cómo lo mejoramos. Pero yo no lo veo metidos. Y las autoridades traen su dinámica política.

Alfredo Babún Villareal:

Entre menos ruido les hagan y entre menos cosas les piden, mejor. Correcto, pero al final aquí hay que ver que actores ¿cómo retomarlo? Porque la política se retoma. Sí. Lo que pasó con nosotros es que como el secretario Bonfante y yo veníamos del sector empresarial y veníamos de ser presidentes del CCE sabíamos de qué se trataba. Por eso les estábamos invitando a que se coordinaran que presentaran documentos y todo el rollo. Pero aunque Kurt Honold viene del CCE entre que él llega y nosotros salimos, pasan muchas cosas en medio que se pierde y se pierde. Hay muchos cambios de presidentes de organismos y se se olvida. Se olvida la PDE.

Octavio Quintero López:

...

Alfredo Babún Villareal:

Lo que pasó con Mungaray es que era académico y como era académico pues le gustaba mucho el pues enfocarse más a otro tipo de programas que la PDE no le entendía del todo a los temas a la problemática del sector empresarial. Entonces también se perdió un poquito la PDE durante ese tiempo.

Octavio Quintero López:

La sustentabilidad del programa es importante. O sea, hubo cosas que se acabaron y que se fueron quedando porque el siguiente presidente Yo era presidente del CCE entonces y ahí sí te puedo decir que era al revés.

Alfredo Babún Villareal:

Nosotros le batallábamos para que nos hicieran caso con la PDE.

Octavio Quintero López:

Se refiere a PDE. Por ejemplo, en esa experiencia los convocaron al Consejo Empresarial. ¿Hubo algún intento de platicar de la política, de la posición, en ese sentido de esa administración?

Alfredo Babún Villareal:

Yo le convocaba, yo lo convoqué varias veces y tuvimos muchas reuniones no muchas, pero sí tuvimos reuniones este que incluso en una de ellas se molestó porque se quejó con el Gobernador Osuna y me habló me preguntó qué había pasado porque lo estaba presionando mucho. Es que son los temas empresariales Ah, entonces no hay problema pero apóyalo, me decía apóyalo. Le estoy pasando cuáles son los temas del sector porque nosotros le habíamos propuesto para Secretario de Educación y Osuna lo puso de Secretario de Desarrollo Económico, entonces como que hubo un tiempo ahí en el que en el que tomó el camino de la PDE otra vez, pero luego de los

años salió otra vez y sale Osuna y entramos nosotros y estaba totalmente este, olvidada prácticamente.

Octavio Quintero López:

Justamente ahorita pensando en el segmento de las PYMES, es un segmento que en esa administración y la política del Estado en el que estaba más orientado

Alfredo Babún Villareal:

Sí, más economía social

Octavio Quintero López:

Pero al final requieren un entorno de competitividad facilidades, etc. La política en ese sentido también porque había temas de mejora regulatoria

Alfredo Babún Villareal:

Había otros temas. La mejora regulatoria es un temazo.

Octavio Quintero López:

Lo conozco también porque me tocó trabajarlo en Tijuana

Alfredo Babún Villareal:

En Tijuana que es donde nos evalúan Y créanme que lo entiendo. Lo entiendo perfectamente pero al final creo que está muy incomprendido.

Octavio Quintero López:

El tema se queda en el SARE. Y cuando lo llevas a otro nivel.

Alfredo Babún Villareal:

Pero ganamos un chorro de puntos y nada más modificaran el tabulador de los notarios. Con eso que no le cuesta nada al Estado. Ahí podríamos haber recuperado 4 o 5 lugares.

Octavio Quintero López:

Y al final ese tema por ejemplo, se envuelve a los mismos puntos ¿Cómo yo obligo a la autoridad como yo sector empresarial como un mecanismo apropiado a que la autoridad haga lo que tiene que hacer y no se pierda independientemente de la administración que es y del papel político que es. Eso es un tema un poco vinculado por ejemplo a la política La política de desarrollo empresarial al plano estatal de desarrollo ¿Por qué no convertirlo en un programa secundario?

Alfredo Babún Villareal:

Yo creo que sería una forma de la más fácil.

Octavio Quintero López:

Pues de hecho, parte de lo que quiero proponer es eso. Pero al final va en ese sentido, O sea, cuáles son los mismos puntos. Primero los federales que cambian y crean los programas que quieran y hacen la distribución de su recurso de manera positiva. Pero no realmente lo que necesita el Estado, Vamos al Estado y cambia cada 6 años. Y volvemos al mismo tema.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, la planeación de largo plazo se pierde

Octavio Quintero López:

Que en estrictos sentidos es otro tema Los planes de la misión de los cursos que yo no los veo Al final esos planes también tendrán que estar sumando

Alfredo Babún Villareal:

Y menos los vas a ver si quitan el FIDEM. Bueno, En los últimos años En los 6 años que nosotros estuvimos manejando el FIDEM, el gobierno del Estado, Ninguno de los consejos de desarrollo del Estado analizó un plan a largo plazo. Solamente Tijuana.

Octavio Quintero López:

¿De los planes de gran visión?

Alfredo Babún Villareal:

Solamente Tijuana lo hizo. El CDT. Mexicali no lo hizo. O sea, se quedaron, creo que el último que tenían era el 2020. Pero pues ya estábamos en el 2018, y no hicieron. Ya no es gran visión Espejo retrovisor.

Octavio Quintero López:

Es que en realidad, Por ejemplo, me imagino que lo conoce perfectamente.

Alfredo Babún Villareal:

¿Valdrá la pena que siga el FIDEM?

Octavio Quintero López:

Pues es que en realidad la calidad de los proyectos es bastante mala

Alfredo Babún Villareal:

Y al tener mayoría al final de cuentas acaban. Me gané muchas enemistades porque frenaba proyectos que yo no me voy a meter. Yo me abstengo de votar en esos proyectos. Entonces cuando ya veían así que no lo estabas apoyando. A veces sí los retiraban. Pero ellos tenían mayoría. Ellos pueden apoyar los proyectos que ellos consideran.

Octavio Quintero López:

Por ejemplo, ¿cuántos organismos? Digo, y además de que estaba en CCE que es una de las grandes quejas ¿Cuántos accedían? Y algún que otro a algunas cámaras...

Alfredo Babún Villareal:

Pues los clústers sí recibieron recursos del FIDEM. Pero ahorita ya ni siquiera hay clústers. El caso de Mexicali, la gran lucha que nosotros traíamos era de que las cámaras empresariales y los consejos de desarrollo económico no vivieran de recursos del FIDEM. Yo que soy un sector empresarial y yo quiero dictar la generar una visión de largo plazo. Pues yo debo de financiar eso. Yo debo de pagar la luz, la renta de mi oficina. Yo soy un sector organizado, privado. No puede ser que estés pagando la luz, la renta y el sueldo a la secretaria.

Octavio Quintero López:

¿Cuál era la reacción de ellos?

Alfredo Babún Villareal:

No los apoyamos

Octavio Quintero López:

Pero la reacción de ellos fue

Alfredo Babún Villareal:

¿Qué era su dinero?

Octavio Quintero López:

Ese punto, ese es otro tema. En el tema de que dicen que es su dinero ¿En qué opinan ustedes sobre eso?

Alfredo Babún Villareal:

Son recursos públicos que se les toma opinión en qué invertirlo. Porque a mí me tocó cuando se generó el FIDEM. Que estaba con el talco de los irritados negociadores ... que no queríamos que se subiera el impuesto sobre nómina. Y ahí pues ¿Para qué te digo nombres? Pues el presidente COPARMEX pactó y acordó y nos dejó colgados a todos en el Congreso. Y pues ya, ni modo. Y el resto es historia. El asunto está en que es un recurso que se dio como respuesta a que ese dinero iba ir a la licuadora de gastos del gobierno del Estado y que no se iba a destinar al desarrollo económico. Que se suponía que el impuesto sobre nómina originalmente estaba etiquetado para eso, para impulsar el Estado, promover el desarrollo económico del Estado. Ah bueno, les voy a dar el 5% de todo lo que recaude y ustedes decían en qué lo van a usar en seguridad, en educación y en desarrollo económico. El problema está en que van pasando los presidentes, los años, los gobernadores, los del todo, se empiezan a cambiar. Y ya de repente no saben ni de dónde salió eso, ¿no? Pero pues aquí tengo la nota, ¿qué hago con ella? Pues de a cuánto. No, ahorita paga, es más, paga mi seguro de gastos médicos.

Octavio Quintero López:

Sí, sí, me acuerdo de esa situación que pasó hace unos años. Tampoco voy a decir nombres... Al final es ese tema. Y ahí es donde yo veo que ustedes entienden la necesidad de decir, haber, es recurso público debe alinearse a todos los programas en la política, los estatales, los programas estatales de agricultura, de economía, de turismo, etc. Y lo que señalan como mecanismos de implementación de la política. Entonces, en estricto sentido porque algunos de mis orientaciones yo decido hacia dónde quiero llevar ese recurso. Para qué luego yo sé qué efecto quiero obtener. El tema es que yo sigo viendo en esos 20 años temas demográficos que estamos haciendo. Aunque veo que termina siendo un tema más discrecional hacia dónde creo yo el que esté enfoca en ese concepto, por ejemplo, en específico en este programa. Si no lo veo enfocado o alineado con una vocación o algún tema de competitividad de pie a la competitividad o algún tema de relación de papel de pie a la competitividad. Termina siendo a veces temas

sociales, comunitarios. Otras cosas. Entonces, es difícil que un programa, si no está vinculado a enfocarse lo más que se pueda a eso.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, el FIDEM de continuar, por ejemplo, debería de estar vinculado principalmente a los temas de la PDE ¿Eso podría ser un incentivo para que exista PDE? O sea, tú tienes todas tus acciones de la PDE entonces el FIDEM tiene que caer en alguno de esos si no, no pasa a poder ni siquiera solicitarlo.

Octavio Quintero López:

Exactamente. Pero, el tema de los mecanismos legales.

Alfredo Babún Villareal:

Así es. Pero, si tú dices ahorita el FIDEM debe ser alrededor de 220 millones de pesos al año.

Octavio Quintero López:

Más o menos.

Alfredo Babún Villareal:

Si tú te quieres gastar, Mexicali más o menos 80, 90. Si tú te quieres gastar esos 90 millones de pesos, tienen que estar relacionados con la PDE. Oye, es que no hay PDE. Lástima. Bueno, vamos.

Octavio Quintero López:

Quiero pensar en qué Obviamente lo que me gustaría a mí es que continuaran las dos cosas pero, al final o sea ¿Cómo apoyarlos? Que también tiene que ver con un poquito de cultura empresarial creo yo, el tema. Porque de pronto, como que llega un nuevo presidente y pareciera como que se convirtió en el pequeño dueño del pueblo en su tema y quiere meterse a atender otras cosas que no necesariamente son de la cámara, como lo comentábamos y él quiere andar sembrando árboles o quiere andar bajo calles o quiere estar haciendo otras cosas que no necesariamente tienen que ver con lo que se está buscando Ahorita, por ejemplo, hace unos días platicando con alguien que también trabajó con la Política. Ahorita que mencionaba la cantidad por año. Si sacamos una simple sumatoria de 20 años de esos 120 millones de pesos. Estamos hablando de 2.500 millones de pesos, en todo el tiempo. Nos se está usando para implementar la política.

Alfredo Babún Villareal:

Ahí es donde se pregunta, presupuesto, recursos si hay para implementar la política. El tema es, ¿no se está usando para implementar la política? Para implementar la política, no. Mira, aquí en Mexicali se hicieron muchos proyectos los atoramos en español, pero los que sí se pudieron manejar, por ejemplo te puedo decir que le dimos lana al Patronato Empresarial de Seguridad Pública, que ya lo desaparecieron y a ese patronato le dimos cerca de 3 millones de pesos para que arreglaran las patrullas que estaban bloqueadas. Desafortunadamente, el Ayuntamiento no ejerció el recurso, o sea, tenía que haber una participación del Ayuntamiento y se regresó esos 3 millones de pesos. Se hizo los proyectos ejecutivos para hacer los drenajes pluviales del poniente, todo el pluvial que ves por la calle novena lo hizo la CMIC con recursos del FIDEM, el Río Nuevo, el proyecto para las compuertas y todo eso el Río Nuevo, se hizo con recursos del FIDEM, lo que quiera sea la Gobernadora con el parque ese a un lado de la laguna, se hizo con recursos del FIDEM ¿Qué más se hizo con recursos del FIDEM? que me acuerdo ahorita

Octavio Quintero López:

Pero al final de cuentas esos proyectos los enfocaban ustedes hacia la política.

Alfredo Babún Villareal:

Que era lo que nosotros estábamos buscando, pero ellos estaban buscando otra cosa o sea, pagar la nómina, pagar la renta, pagar muchas cosas y la CANACINTRA pues también inventaba, ahí cosas cursos de capacitación y cosas, y la COPARMEX otras tantas, o sea, al final de cuentas yo creo que estos años en los que no ha habido flujo en el FIDEM les ha ayudado a los organismos a sobrevivir buscando en realidad fuentes alternativas de financiamiento, que son las que no debieron haber abandonado cuando estaban recibiendo la patita, entonces, digo sirvió de algo al final de cuentas porque no desapareció ningún organismo.

Octavio Quintero López:

Los clústeres es lo único y al final de cuentas cuando empezó la política, fue la infancia porque que traía el doctor Reyes de tratar de crear los clústeres y tratar de enfocarlos pero que en esencia también hay...

Alfredo Babún Villareal:

Pero no se creó ninguno no, es que ese es el punto se creó la teoría, pero en realidad se crearon hasta el 14 hasta el 2014.

Octavio Quintero López:

Nada más crearon asociaciones civiles nada más para poder sustentar el tema.

Alfredo Babún Villareal:

Y les daban lana.

Octavio Quintero López:

Pero el tema de ser auténticamente un clúster de agrupamiento de empresas, ese tema al final ahí se quedó porque no le dieron continuidad las otras administraciones.

Octavio Quintero López:

Es que terminan lo mismo creo que estamos de acuerdo que el tema va hacia a tratar de ver cómo se genera un mecanismo mucho más sólido, vamos a llamarlo así, para asegurar que realmente esa cantidad de proyectos, que vienen se apoyen, el COCYT y otras fuentes donde participa también el Estado que tiene mano para decidir hacia dónde va el recurso al final.

Alfredo Babún Villareal:

Existen y se pueden meter a ojalá.

Octavio Quintero López:

Yo creo que se van a recuperar con esta administración por el perfil de la Presidenta.

Alfredo Babún Villareal:

Pero los cancelaron y hasta la lana estatal se llevaron por los fondos mixtos, el FOMIX completo se lo llevaron y ahí el 50% era del Estado.

Octavio Quintero López:

Pero el mecanismo existía al final, creo que sí es un tema y es un tema importante ya para terminar, agradeciéndole el tiempo y los comentarios y la apertura y la confianza...

Alfredo Babún Villareal:

Me van a luchar ahí en la SEDECO y en el CCE.

Octavio Quintero López:

...Nada más para terminar siempre suena, si yo le dijera está aquí sentado la gobernadora y el secretario y estamos hablando de la Política de Desarrollo Empresarial ¿qué le recomendaría en relación a la Política ¿qué hacer para poder recuperar o impulsar más este mecanismo o este tipo de mecanismos?

Alfredo Babún Villareal:

¿Qué le recomendaría?...Lo primero que tiene que tener es un interlocutor es un interlocutor de buen nivel que se siente con una agenda, con un calendario de seguimiento, con los organismos empresariales de todo el Estado, convocar a una Asamblea del Consejo Estatal Empresarial, no el CCE, porque el CCE estatal es una cosa y el Consejo Estatal Empresarial, que haga una convocatoria con este Consejo de acá, que no se ha reunido en los tres años que lleva, se ha reunido con el presidente del CCE estatal y con los organismos empresariales que conforman el CCE, pero no con el Consejo y ese Consejo es el que tiene la PDE o sea, el CCE y el coordinador de la PDE no tienen relación, son dos cosas diferentes y yo creo que ni ella lo sabe, Kurt Honold no sé si lo sabe, porque Kurt fue presidente del CCE y andaba en otras cosas en otras líneas porque fue cuando ya estaba 2017 para acá, todo el tema de las marchas, las manifestaciones y luego las reuniones y él se politizó mucho y la agarró contra el Licenciado Bonfante y lo traían de la greña entre ellos, entonces en realidad si tú le preguntas ¿cuántas reuniones de la PDE tuviste? te va a decir ¿qué es eso? Cuando él estuvo del lado del sector empresarial no la operó, entonces cuando estás del otro lado aunque venga el sector empresarial, si no lo viviste no lo vas a exigir ni lo vas a impulsar, entonces necesita poner un interlocutor que vea la PDE y a lo mejor no es de la Secretaría de Desarrollo Económico, a lo mejor es de la Coordinación de Gabinete. Muchos temas tienen más que ver con la Coordinación de Gabinete porque el Coordinador de Gabinete tiene influencia horizontal y el Secretario de Desarrollo Económico no más tiene en su sector, entonces el Secretario de Desarrollo Económico no le hace caso al de seguridad, ni le hace caso el de Fomento Agropecuario, ni el de Educación, no le hace caso a nadie, pero al Coordinador de Gabinete, sí le hace caso a todo el mundo. Entonces debe si ella quiere impulsar el sector empresarial a través de la PDE, debe de buscar debajo de ella directamente a través de la Coordinación de Gabinete, un interlocutor con el Comité Técnico Estatal de los CCE's y ya de ahí que se empiecen a establecer todos los compromisos que se van directo a la agenda del Coordinador de Gabinete, y él sí que le hable a todos los secretarios y el Coordinador de Gabinete bueno, no sé ahorita, pero en ese entonces, sí te sentaba a los secretarios que tu quisieras. Para bien o para mal el Secretario, el Coordinador de Gabinete del Gobierno de Kiko Vega era Bujanda, entonces Carlos le hablaba a Bujanda y Bujanda le hacía lo que Carlos le dijera, porque él no era Coordinador de Gabinete, entonces él decía necesito que me sientes a fulanita de tal con fulanito de tal, y se lo sentaba para no estarlo oyendo, a él no le afectaba para nada, entonces, ya ponía y se lo sentaba entonces esa fue una forma en la que nosotros podíamos atender ciertas cosas que como Secretario ahora de Economía no puedes. Ese es un punto y el otro, pues es que pues vea la forma de como resuelvan el tema del FIDEM porque mientras estén jalando la cobija con el tema del FIDEM no se va a avanzar en ningún otro tema.

Octavio Quintero López:

Y además es el único mecanismo de recurso.

Alfredo Babún Villareal:

Sí, que lo vincule a los temas de la PDE, si no tiene resorte en la PDE , no hay recurso.

Octavio Quintero López:

Preguntarle también del tema de las instituciones educativas, que tan vinculadas están a la PDE, la UABC, el CETYS, porque son dos jugadores importantes.

Alfredo Babún Villareal:

El Comité de Vinculación cuando nosotros estábamos en gobierno como que sí le dolía a Mexicali, en Tijuana traían un bato muy chambeador, pero aquí en Mexicali como que como que cambiaron de Presidente y se nos perdió, cuando salió Jonathan se perdió mucho la vinculación porque Jonathan era muy dinámico y si te traía y hoy te encargo y había reuniones, ahorita el tema educativo ha cambiado hay muchísimas universidades, escuelas técnicas y todo, a comparación de ese entonces pero sí, yo creo que sí le hace falta al sector empresarial que el comité de vinculación se reactive no nomás en el Ponte Trucha porque la vinculación no es ponerse las... a mí me gusta ese programa pero no sé qué hace el Comité de Vinculación haciéndolo, porque el comité de vinculación debería estar pendiente que las universidades tengan los programas de estudios que las empresas necesitan y ahí no están no están ahí, la verdad es que no y el Ponte Trucha está muy interesante pero debería ser una partecita del Comité de Vinculación, el COPASE pues bueno... el COPASE era otra cosa y en realidad yo no vi que lograba ningún resultado en calidad educativa. Pues ya el tema educativo yo creo que estamos mucho peor que antes. Entonces quién le va a entrar ese tema porque es un conflicto empresarial con el gobierno del estado, cantado.

Octavio Quintero López:

Preguntarle, del tema social.

Alfredo Babún Villareal:

¿Te refieres a las pymes? pues fíjate que ese programa sí lo continuaron, el Empeñe que arrancamos nosotros sigue igualito no tiene ningún cambio. Las mismas tasas de interés, los mismos requisitos, nada más que hay este pues hay unos temas hay, al momento de procesar que está requiriendo otro tipo de gestiones, entonces eso sí genera en vez de apoyo, cuando tú tienes que pagar el 100% pero nomás recibes una pequeña cantidad pues en realidad esto sale

más caro que una casa de cambio, el chiste es que esos programas tienen que hacer que el 100% de recursos le llegue a la PYME, ese programa nosotros lo dejamos con 96 millones de pesos anuales, o sea, era un fondo revolvente y cuando llegamos estaba en treinta y tantos, entonces año con año lo metimos otros 10, y así nos fuimos y aparte pues si tiene un ingreso por intereses, entonces se fue creciendo la bolsa y lo dejamos con 96 millones, entonces sí fue una lana, pero ahorita yo creo que ahí está este programa, sin cambios ya ahorita pues es mucho menos dinero, con la inflación y todo esto yo creo que debería de ser un poquito más de los 500 mil pesos, el último que vi yo eran de 500, pero ojalá ya haya subido 600, 700, ya es algo que a una pyme le sirve. También teníamos los programas de nacional financiera que era otra lana a través de la banca.

Octavio Quintero López:

Al final de cuentas en ese tema, cómo darles paso para el Gobierno del Estado también apoye el sector social...

Alfredo Babún Villareal:

Yo creo que a ese sí lo están apoyando, esos programas no han tenido cambios.

Octavio Quintero López:

Yo creo que en lo particular se queda en un espectro muy pequeño.

Alfredo Babún Villareal:

Ahí es donde tiene un impacto.

Octavio Quintero López:

...es un tema a lo mejor no lo entienden de la manera de que ustedes cuando crearon la política, lo empezaron a entender perfectamente, pero es seducir un poquito el oído de los que están ahorita, de decir mira podemos lograr esto.

Alfredo Babún Villareal:

..mira yo te voy a decir otra cosa no está fácil conseguir quien te toma el dinero, pues había años que Rosy que traía FONDOS BC si le batallaba para llegar a la meta, oye necesito que prestes si, pero de repente no había tantas solicitudes y no quieren pagar, ese es el tema con la cultura empresarial, pues es que teníamos una cartera vencida del 7.5%, no estaba tan alta o estaba sana, pero porque te ponías muy exigente a la hora de filtrarlos, a la hora de aceptarlos, o sea, si abres el abanico pues mil millones pones al año, pero si estás buscando que si sean proyectos que tanto al empresario le vaya bien como para que te lo pueda pagar, pues se te reduce tu

mercado, pues no es tan social, pues entonces por eso sacaron el programa ahorita tienen un programa creo de 25 mil pesos...

Octavio Quintero López:

Al final el tema social va a seguir por lo menos en los próximos 6 años, va a seguir con este gobierno, seguramente va a seguir, pero por eso lo mencionaba, porque también otro tema que yo veo particularmente...ya no digo para dar apoyos enfocados hacia lo mismo.

Alfredo Babún Villareal:

Ándale, a lo mismo le pegaban una dobleteada, nosotros si lo checábamos un buró de crédito...a nosotros nunca nos pasaban la lista pero si investigábamos si había un giro, así si checábamos que no le hubieran prestado, pero ellos tuvieron fondos como 3 años, nada más, y los últimos 3 años no prestaron nada ellos, nos mandaban gente a nosotros pero pues no era nuestro sector, en realidad no podíamos apoyar ciertas actividades y luego hicimos un programa para apoyar a deudores de finanzas, te salía un crédito fiscal y le prestábamos para que pagara el crédito y luego el crédito nos lo pagaban a nosotros, en vez de que cierras o lo que sea nosotros le financiábamos hasta donde alcanzaba el crédito si debía más ya lo tenía que pagar él nosotros le prestábamos para que pagara y ya nos pagaban eso.

Octavio Quintero López:

Conservar el empleo y conservar la empresa abierta.

Alfredo Babún Villareal:

Eso es uno de los temas que se ha perdido mucho.

Octavio Quintero López:

Por lo que yo he podido ver en los programas que tienen, no tienen esa sensibilidad, no es duro con el empresario, por eso le decía hace rato, les hablamos con el lenguaje que ellos quieren escuchar, pero a final de cuentas el impacto es el mismo, no perder empleo, crear empresas...

Alfredo Babún Villareal:

No sabría cómo contestar esa pregunta porque yo soy más pro empresariado, no tengo nada en contra de los apoyos sociales, pero yo creo que si nomás estás dándole el dinero a cambio de nada vas a ser un dependiente más.

Octavio Quintero López:

El tema es cómo convencer a esta misión del impacto social que tienen.

Alfredo Babún Villareal:

En sus programas ¿podemos hablar del contenido? Yo creo que las mediciones que tenía, no sé ahorita cuáles tengan, pero las mediciones que tenía FONDOS BC ,debes de recordar, cuántos empleos conservaste, cuántas mujeres conservaron empleo, cuántos empleos nuevos generaste y cuántas empresas nuevas vas a capturar, esos eran los indicadores, la métrica que manejábamos, entonces tú podías decir conservamos tantos empleos ¿cuántos empleados tienes? pues que tengo 3 conservados ¿vas a contratar más empleados si te presto? es que va a contratar una persona más, y así es una lista de empleos nuevos que generaba entonces ese dinero, lo podías traducir en nuevos empleos, pero pues al final de cuentas como tú dices es una sombrilla muy chiquita.

Octavio Quintero López:

es que al final de cuentas...no vas a tener el gobierno o todo el presupuesto estatal para eso, pero si puedo ver que lo que puedes sacar del sector empresarial en el sentido de la inversión que puedes determinar, siendo competitivo, es que ese es el punto. Me gustó mucho lo que comentó hace rato de que hace falta ese interlocutor que convenga a quienes toman decisiones para que entiendan la relevancia de la Política desde el punto de vista social y creo que no lo han hecho.

Alfredo Babún Villareal:

Y el Plan Estatal de Desarrollo, la política, pues lo lidere el Coordinador de gabinete, no el Secretario de Desarrollo Económico, entonces ahí es donde se puede incluir a través de la coordinación del gabinete y el Plan Estatal de Desarrollo del sexenio y el programa anual esas acciones de la PDE.

Octavio Quintero López:

Si es necesario.

Alfredo Babún Villareal:

Yo creo que es importante que exista (la PDE), pero se deben de resolver los conflictos que hay entre el sector empresarial y el gobierno estatal y municipal, aunque el gobierno municipal la lleva un poquito más suave, porque bueno el impuesto sobre nómina lo subieron en esta administración, están quitando el FIDEM en esta administración, están cerrando empresas en esta administración, por el tema que tú quieras, si quieren cerrar, cierran la promoción económica del Estado, en el caso de Mexicali no está recibiendo el apoyo y eso también está ajeno, como

que venía con inercia y de repente me quedé atorado en la administración pasada y allá vienen los nuevos, ahora sí y resulta que tampoco entonces tienen que resolver esos temas y ya sentarse a trabajar en un esquema de largo plazo.

Octavio Quintero López:

El tema de los incentivos, por ejemplo.

Alfredo Babún Villareal:

La ley establece un incentivo...que pagues el 50% de los derechos de conexión está en una ley hay una evaluación del proyecto, se hace un dictamen se aprueba y se le otorga el descuento, pero luego viene un gobernador después, y te cobra el descuento que se dio, el Gobierno del Estado entonces ahí genera incertidumbre fiscal, oye yo vine aquí hablé con el Secretario de Desarrollo Económico, le presenté un proyecto apegado a la Ley de Fomento del Gobierno del Estado, ahí dice si haces esto, esto, esto, esto, esto tienes que dar tus puntos y si logras tener tus puntos entonces te voy a dar esto, y esto se firma y luego vienes y me lo cobras, entonces ahí todo el mundo dijo a ver espérame de qué estamos hablando, lo tira a la basura eso, porque ya no lo respetó. Quién sabe si lo va a respetar el otro, ya mejor no lo solicites y se corre la voz entre ellos, para decir acá no, porque al final de cuentas nadie viene a invertir en Mexicali, porque mira me gusta el nombre de Mexicali. Hay promotores por todos lados, gente de Mexicali, gente de afuera, que conoce a los desarrolladores de Mexicali, que son broker's y que están tratando de traer sus inversiones para acá, dicen ahorita desafortunadamente todo el país está igual. Ahora tenemos el impuesto sobre nómina más alto de todo el país. Entonces generar un empleo en Baja California es más caro que generarlo en Sonora o en Chihuahua o en Tamaulipas, es que estoy pegado a California sí, sí, sí, pero California es un extremo de Estados Unidos a lo mejor me voy a Chihuahua, y de ahí me voy al este o al oeste y al centro y al norte, mientras que Baja California sí tiene sus limitaciones. Abasteces el mercado de California, pero es muy difícil abastecer el resto de Estados Unidos desde California, aparte es un estado muy caro, entonces sí qué padre que estamos pegados con California, pero para unas cosas no, sí hay otros estados que tienen ventajas comparadas con nosotros y aparte nosotros nos ponemos más obstáculos...

Alfredo Babún Villareal:

Reiterar la confidencialidad.

Octavio Quintero López:

Sí, totalmente de hecho...aquí se va a quedar. Es estrictamente académico. Muchas gracias

#### 4 ENTREVISTA RUBÉN ROA DUEÑAS

Octavio Quintero López:

Muy buenos días, tardes. Tu nombre, de favor.

Rubén Roa:

Rubén Roa, doctor Rubén Roa.

Octavio Quintero López:

Edad

Rubén Roa:

48 años

Octavio Quintero López:

Profesión

Rubén Roa:

Economista

Octavio Quintero López:

¿Tiempo en el que fungiste como Subsecretario de Desarrollo Económico?

Rubén Roa:

Dos años.

Octavio Quintero López:

Que fue entre, ¿qué años y qué años más o menos?

Rubén Roa:

Fue entre el 19 y el 21.

Octavio Quintero López:

Excelente. Bueno, muchas gracias Rubén por tu tiempo. Digo, ya te contextualizamos un poco sobre de qué se trata mi investigación. Y te preguntaría, digo, pensando que ustedes en la gestión en la que tú estuviste, pues ya le habían pasado tres administraciones, ¿no?

Rubén Roa:

Sí.

Octavio Quintero López:

Y ya había dos, una cuando surgió y una segunda generación. Y creo que a ti te tocó la tercera generación, la actualización.

Rubén Roa:

Ajá.

Octavio Quintero López:

Cuando surgió, cuando tomaron la administración, ¿qué percepción tenían de la política de desarrollo empresarial? ¿Cómo la veían?

Rubén Roa:

¿Cómo la veíamos? Mira, para nosotros, bueno, para mí en lo particular, era un instrumento muy importante para la toma de decisiones del gobierno del Estado. Ok. Este, lo que yo observaba es de que había un desfase entre lo redactado en el documento con respecto a lo que se estaba haciendo efectivamente. Las condiciones bajo las cuales fueron elaboradas, ese PDE que en su momento, recuerdo, participó el COLEF, Noé Aarón Fuentes López y otras personalidades como apoyo en la elaboración del mismo, carecía de mucha información que se estaba generando, sobre todo en la parte competitiva, las ventajas competitivas de la zona, y sobre todo por vocaciones. No era un tema relevante en el documento, el tema de las vocaciones, y para nosotros era un tema importante. Y sobre todo un área de oportunidad que nosotros observamos, que era la parte de los mecanismos de implementación de la propia política de desarrollo empresarial. Entonces, yo creo que esas eran las áreas de oportunidad que nosotros veíamos en su momento y nosotros vimos al final de cuentas desde la administración, el tiempo nos lo permitió, pues es generar este consenso para elaborar nuestro propio PDE en atención a las circunstancias del momento.

Octavio Quintero López:

¿Qué fue lo que hicieron después de detectar todas estas áreas de oportunidad, particularmente qué procesos siguieron, a quiénes involucraron?

Rubén Roa:

Mira, en el ejercicio anterior no hubo una convocatoria generalizada y abierta al sector empresarial, es lo que observamos. Nosotros nos dimos a la tarea de involucrar a dos, principalmente a dos segmentos, uno es al Consejo Empresarial y por otro lado a los Consejos de Desarrollo. ¿Y por qué estos dos? Porque nosotros los ubicamos como organismos un poco más técnicos, particularmente el Consejo de Desarrollo de Tijuana, el Consejo de Desarrollo Económico de Mexicali, etc. porque manejan, están muy vinculados al tema de FIDEM y de alguna forma tienen un vínculo un poco más estrecho en la elaboración de política, de desarrollo a la hora de instrumentar, ejercer estos recursos, pues hacen planteamientos para el ejercicio de estos recursos vinculados a la solución de problemáticas en tres vertientes, en la parte de desarrollo económico, en la parte de educación y en la parte de seguridad. Y al final de cuentas tienen esta característica de una entidad donde se discute y hay un mayor contenido y articulación en función de políticas vinculadas al Estado. Y el Consejo Empresarial, que tiene una vocación un tanto más política de solución de conflictos, pues es por sí el órgano que cúpula, que representa a cada uno de los organismos que particularmente, por ejemplo, en el caso de Tijuana son como 16. Entonces, y el perfil también de quienes en su momento fungieron o se desempeñaron como consejeros, como presidente del Consejo Técnico del Consejo Empresarial también nos permitió el desarrollo de este ejercicio que vimos que es sumamente importante para el desarrollo económico del Estado.

Octavio Quintero López:

Cuando llegaron ustedes, y me comentabas un poquito el diagnóstico que hicieron, ustedes vieron que estaba, dentro de todas esas áreas de oportunidad que detectas, que estaba generando resultados la política.

Rubén Roa:

Estaba totalmente desvinculado. Y los tiempos, uno, en los planes de trabajo, en los POAS, en los Programas Separativos Anuales de la Secretaría, no encontré ningún vínculo entre uno y otro. Y aparte, a mí me parecía que la política de salud empresarial elaborada en su momento estaba muy desvinculada de la realidad de ese momento. De ahí que, te digo, prácticamente la PDE nosotros la redactamos casi al final de nuestra gestión. Estuvimos prácticamente a una semana de concluir nuestra gestión. Entonces, eso no nos permitió sentar las bases para la operatividad del mismo y sobre todo, incidir positivamente en la articulación de los mecanismos de implementación de la política de desarrollo empresarial. ¿Qué es lo que yo hubiera deseado? Entonces, es probablemente los tiempos lo que no nos permitió y realmente esa fue la circunstancia.

Octavio Quintero López:

¿Cuándo estaban ustedes en funciones, reunieron al Consejo Estatal Empresarial, al Comité de Fomento? ¿Cómo les fue con esos ejercicios?

Rubén Roa:

Muy bien, trabajamos con todos los presidentes de los Consejos de Desarrollo Económico y los CCE's a nivel Estado. Organizamos equipos, uno en función de vocaciones y el otro en función de las ventajas competitivas. Entonces, nos fuimos por zonas, hicimos un pre-diagnóstico con Saúl y con el Dr. Calderón, empezamos a trabajar la parte de diagnóstica, la parte de visión y la parte de diagnóstica. Y la verdad que fue un ejercicio bastante productivo, hubieron bastantes aportaciones importantes por parte de Canacintra a Tijuana, que en ese entonces estaba Pancho Rubio, Canaco, etc. Que cada uno de esos reinos traen particularmente sus temas, que si Canacintra temas de energía con mayor énfasis, Canaco temas de comer exterior, sobre todo para importación de vehículos, llantas, etc. Index en la parte, y esto me refiero a política pública, me refiero más a la parte de los programas de index, a las partes regulatorias, etc. Entonces, a fin de cuentas logramos configurar esta cosmografía estatal de los intereses de cada uno de los sectores y lo conjugamos con las vocaciones locales. Donde fue de gran ayuda también los municipios, convocamos y elaboramos trabajo ahí también con las direcciones de desarrollo económico, pero sobre todo con los consejos de desarrollo y con la parte empresarial. Y a partir de esta parte de diagnóstica del COLEF, junto con los ejercicios de ubicación de estas vocaciones, logramos lograr esta matriz, de alguna forma, que vinculada a la circunstancia local y la parte exógena, nos permitió generar este programa para encontrar esta alineación de áreas de oportunidad para explotarlas.

Octavio Quintero López:

La participación de los otros dos niveles de gobierno, particularmente el gobierno federal, que es el que está más lejano, hasta cierto punto, ¿cómo viste su participación? ¿Participó?

Rubén Roa:

No, no participó, no era parte del modelo, el modelo no lo concibió como tal, hubiera sido deseable, pero el modelo no lo considera, y yo creo que esa es una área de oportunidad que está pendiente de establecer.

Octavio Quintero López:

Sí, sobre todo hubo un par de entrevistas, sobre todo los que tienen el perfil muy empresarial. ¿Quién? Sergio Tagliapietra, Alfredo Babún, que comentaron sobre la importancia de que se sienta más el gobierno federal en el tema. Y no nada más por el tema de las funciones, sino por el tema del presupuesto que tienen. En ese sentido, ¿cuál es tu opinión?

Rubén Roa:

Sí, pero en la práctica me parece un poco complejo. ¿Por qué? Porque si te recordarás, en la política de federalización, que inició en la administración de Carlos Enrique Gortari, que se acrecentó con Zedillo, particularmente ha ido perdiendo fuerza en el tiempo, al grado de que ya con Peña Nieto y con la administración de López Obrador, prácticamente las delegaciones federales son satélites que prácticamente no tienen injerencia en la política empresarial local, son simplemente oficinas tramitadoras, y lo que sí sería un reto en la práctica, prácticamente sería lograr congeniar con todas las dependencias del gobierno federal, lo cual sería una labor titánica, para poderlos invitar y que tengan una voz importante en esto. Realmente, con toda esta vorágine de la centralización del gobierno federal, prácticamente limita su potencial participación, y sobre todo el interés para formar parte de un ejercicio en nuestra naturaleza, para un estado que apenas representa el 2.8% del PIB del país. Yo por eso lo veo un poco complejo, pero lo que sí es que si tienes un diagnóstico adecuado de las funciones y atribuciones que tiene la federación, el estado actual que guardan las cosas, como es el tema de lo que es la generación, la transmisión, la distribución de la energía, puedes tener un marco un poco claro sobre hacia dónde van las inversiones, y a partir de este diagnóstico, que en mi juicio debe ser mucho más exhaustivo, para ver para dónde va el estado. En esa parte, o en la parte de agua, los volúmenes que se están extrayendo de la mesa arenosa de San Luis, la transmisión a través del acueducto Río Colorado Tijuana, las eficiencias físicas, eficiencias financieras, etc., de cada uno de nuestros organismos operadores, etc. Eso te tiene que llevar a otro nivel, para poder concatenar la información que se establece en este documento, con respecto a las áreas de oportunidad que observa el sector privado de la mano del estado.

Octavio Quintero López:

Y en el caso de los municipios, ¿cómo sentiste su participación?

Rubén Roa:

Muy tangencial, bastante tangencial. No me pareció en este ejercicio en particular, que sea un tema de interés del municipio, porque me parece que lo observan como un documento, o como un esfuerzo un tanto más etéreo y abstracto, como algo que poco contribuye en su operatividad del día a día. Me parece que efectivamente las secretarías o las direcciones de desarrollo económico están atendiendo problemas de que si a la empresa tal o cual no se le está dando su permiso de operación, uso de suelo, etc. Entonces, cosas mucho más terrenales, y aquí yo no encontré el potencial interés, o probablemente fue de nuestra parte que no se les haya inculcado o haber vendido bien el proyecto, vender bien el camello, para poder hacerlo más trascendente. Pero el reto que viene más allá del interés inicial es la parte de la implementación, que participen también los municipios, que en esta ocasión sí participaron en el diseño con sus comentarios, que fueron bastante positivos, pero el tema es la instrumentación.

Octavio Quintero López:

Sí, hay un aspecto que se está abordando en la investigación, que te anticipaba, tiene que ver con esa parte donde los mecanismos de implementación, digo lo voy a decir así de manera muy coloquial, andan muy sueltos. Si bien la secretaría es quien tiene, es el dueño de la cartera del tema, tiene tres instrumentos, el FIDEM, Fondos BC, y los incentivos esencialmente de la Ley, pero los otros no están bajo su control, porque dependen de la voluntad de otras instituciones. En ese sentido, la ley, o no existe algún instrumento legal, por lo menos que se haya identificado, no quiero decir que obligue, pero sí que vincula el hecho de una decisión del mecanismo de gobernanza con lo que se supone que es un compromiso que tiene que atender alguno de esos actores que tiene ese mecanismo de implementación. En ese sentido, ¿cómo lo observas tú?

Rubén Roa:

Sí, la verdad es que le hacen falta dientes. Le hacen falta dientes. Es un tema enunciativo, particularmente que aparece por ahí en la ley de presupuesto, creo que es en la ley de presupuesto y cuenta pública, y hay otra legislación, que me acuerdo que aparecía en, no sé cuánto te voy a decir. Sí, adelante. En la ley de fomento a la competitividad y desarrollo económico del Estado. Y realmente no le da dientes, en el sentido de que no hay una política punitiva en caso de que no se lleve a cabo. Entonces, es como una elección, si quieres, para la próxima administración no tomas, si no, pues lo dejas, es irrelevante. Y la otra parte es la parte positiva, en el sentido que te signifique una serie de incentivos y que alinee todos estos esfuerzos alrededor de nuestras vocaciones o de nuestro Estado para sacar adelante el Estado con una sola carta de navegación. Entonces, incentivos para poder alinear estos recursos, que siguen siendo muy limitados, pero lo que sí tenemos que observar es que el programa operativo anual de las secretarías esté alineado en torno a esto, y que el plan de desarrollo del Estado está vinculado al mismo.

Octavio Quintero López:

Sí, y de alguna manera otro aspecto que también he notado es la desvinculación de la propia política con el sistema de planeación estatal, formal. Está desvinculado. Porque al final existe un programa sectorial de desarrollo económico, de economía, que se deriva del plan estatal, y donde de alguna manera hay elementos en ese programa sectorial, pero no están los términos de la política.

Rubén Roa:

No, no están, está desvinculado. Yo siento que sí es una labor importante lo que está acoplado en el Estado, pero le hace falta mucho también por aterrizar todos estos planes y programas que solamente pareciera como un requisito para establecerse y fundamentar de alguna forma el ejercicio del presupuesto. Entonces me parece que tenemos que ir a resultados cualitativos de qué es lo que está desarrollando el Estado, que es un tema un poco más elaborado y complejo que solamente estar evaluando que si tienes tantas reuniones, que si desarrollaste tal acción, sin

medir resultados objetivos como parte de todo este andamiaje de lo que es la PDE, la política de desarrollo empresarial.

Octavio Quintero López:

Así es. Sí es un tema, y sobre todo porque la política de desarrollo empresarial, cuando se comentó con los otros exfuncionarios, se hablaba de largo plazo. Digo, que era la justificación principal, es decir, vamos a evitarlo, que los vaivenes políticos, los cambios de visión que vienen de manera natural con los cambios de administración, pues no afecten la visión que se tiene. Y era mucho lo que justificaba la manera de estructurar lo que finalmente se ha convertido en la política. Sin embargo, eso también le resta, como decías hace un momento, los dientes que se necesitan para que los pocos o muchos recursos que se tienen a la mano se enfoquen hacia esos objetivos. Así es. Y otro tema importante que te quería preguntar, porque a ustedes les tocó el cambio de visión política, que también ese es otro aspecto importante. Esa parte, ¿cómo la ves? Dentro del contexto de la política, desde luego.

Rubén Roa:

No, fue relevante, totalmente relevante. A nosotros nos dieron la confianza del gobernador de diseñar la política de desarrollo empresarial con base a nuestra propia experiencia, pero sobre todo de la mano del sector empresarial. Entonces nosotros tuvimos la fortuna de tener toda esa independencia para trabajar de la mano con el sector empresarial. Nosotros, Mario Escobedo y un servidor provenimos del sector empresarial, él participa en Canaco, fue dos veces presidente de Canaco y presidente del Consejo Económico Empresarial de Tijuana. Yo he sido consejero en Coparmex, he sido consejero en el Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana y secretario de la mesa directiva. Y a mí me tocó fundar el CENDI, el Centro Metropolitano de Información Económica Empresarial en todo el estado, como un instrumento para generación de información para la toma de decisiones. Y estamos muy vinculados al sector empresarial y para nosotros fue una gran satisfacción trabajar de la mano con quienes nosotros observamos como pares en su momento. Con el sector empresarial trabajamos muy bien, muy buena participación y voluntad de trabajar en el diseño de estos documentos a través de sus aportaciones, etc. Y esta libertad que tuvimos nos permitió diseñar esto con independencia de la carga ideológica que puedan tener los partidos políticos en el poder. Fue realmente irrelevante que si el anterior que hacía era el PAN, que si ahora era Morena, nosotros trabajamos con el sector empresarial con total independencia.

Octavio Quintero López:

Sí, porque era una de las preocupaciones, creo. Y de alguna manera porque no sé qué tanto la visión más social de Morena de alguna manera no le da tanta relevancia al tema de la política. Y tiene mucho que ver que ustedes estudiaron, que tenían ese perfil. Pero también tendría que ver con el aspecto de las características de Baja California, creo yo, que no es tan politizada como el interior de la República.

Rubén Roa:

Yo creo que fue más el perfil personal de Mario y de un servidor porque nosotros tenemos una convicción de trabajo como empresarios y una filosofía más vinculada al libre mercado, una filosofía vinculada a la competitividad, una filosofía vinculada al Estado de Derecho. Son temas que realmente nos generan una base fundacional para poder aspirar a conjuntar todos estos esfuerzos para ir hacia adelante. Entonces, si no crees, si no tienes ese tanto de andamiaje de que siempre estuvimos convencidos de la fortuna de contar con el Tratado de Libre Comercio, de contar con los programas de ALADI, con los temas, con las reglas octavas, con el tema de la Organización Mundial de Comercio, como naciones más favorecidas para el tema de comercio, o con respecto a China. Entonces, si no tienes esas bases, realmente estás a libre albedrío donde no tienes una parte estructural de pensamiento y filosófico sobre qué es lo que debes hacer en el Estado. Entonces, yo creo que eso nos ayudó mucho y esta vinculación tan estrecha, por ejemplo, con Mario, que le ha tocado participar en distintos eventos hasta la consecución del Tratado de Libre Comercio, o su papel como delegado de la Secretaría de Economía o antes de SECOFI, en todos estos caminos que te llevan a regular el comercio y todo lo que es el comercio exterior. Entonces, teniendo esto en cuenta, nos facilita a nosotros esta tarea.

Octavio Quintero López:

Otro de tus temas, regresando un poquito a los componentes y el enfoque de la política, el tema de las Pymes, de la Economía Social, que es mucho del tema que maneja Morena, digo, más que otras administraciones, y el tema de la Ciencia y Tecnología, que también ha cambiado mucho el enfoque de lo que era cuando se creó la política y todo el tiempo a lo que hoy como se ve. En ese sentido, ¿tú cómo ves lo que trabajaron o cómo lo enfocaron ustedes en la política cuando estaban haciendo el ejercicio de actualización?

Rubén Roa:

Uno, pues, como tú sabes, las empresas, las pequeñas empresas o las micro, las Pymes, pues forman más del 90% del volumen de empresas que hay en el Estado, bueno, y en el país. Y lo que nosotros buscamos es que dejemos las bases, dejamos el documento para la actualización de la Ley de Proveeduría en el Estado. Entonces, el eje vertebrador que nosotros consideramos para la política de desarrollo empresarial es un poco esta filosofía de las empresas tractoras y vincular la Proveeduría Local a través de las pequeñas empresas y vincularlas y subirlas al daño del siguiente escalón. Una de las críticas que nosotros hacíamos a los programas asistencialistas a las Pymes era que no había un acompañamiento para esta transición de tamaño de empresa hacia acceso a mayores tecnologías, acceso a conocimiento, desarrollo de planes de negocios y, sobre todo, la vinculación con sus pares y su vinculación hacia el exterior. Entonces, eso era para nosotros una parte que estaba muy desarticulada. Hicimos algunos pequeños cambios para el tema, sobre todo, para fondos, para Fondos bc, para buscar la forma de cómo puedan crecer porque el hecho de esta política asistencialista clientelista de dar solamente el recurso y exigir que estés dado de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, que estés pagando tus impuestos, etc., pues realmente es irrelevante si no insertas o promueves insertar a estas empresas en este concierto de empresas, de este tejido empresarial que tenemos en Baja California, pero orientado hacia un fin. Entonces, eso es lo que sí observamos y que promovimos

en su momento por la parte de las Pymes. Por la parte de Ciencia y Tecnología fue un tema en una parte ajena a nuestra política porque fue un tema de indicación nacional que dieron al traste con FOMIX. Entonces, fue en el momento en que el presidente López Obrador andaba buscando recursos entre los fideicomisos para su política social y entre ellas se encontraban por ahí estos fondos que lamentablemente se desarticuló. A mí me parecía que era un muy buen programa para promover, inculcar el conocimiento y la tecnología para promover la competitividad de las empresas en Baja California. Entonces, con eso dicho, por ahí salió un tema de COCYT, pero lamentablemente se fue a la Secretaría de Educación con una visión que a la fecha no comprendo y que la idea era que principalmente COCYT lo conservara economía para darle esta vinculación sobre todo con la política de desarrollo empresarial, pero sobre todo para formar toda esta gran comunidad de conocimiento que sí es muy importante la parte educativa, pero el COCYT ahora se sienta en las instituciones de educación media y superior, pero la función y visión de estas instituciones es dar educación, sentar las bases a los jóvenes, pero no es su función principal esta parte de vinculación. La vinculación forma parte ya de un tercer nivel y para la Secretaría de Economía sí es importante esta parte de vinculación y de generar esta articulación de proveeduría local para poder sentar bases y transitar de este 3% que conforma los insumos nacionales en todo lo que se exporta por parte de Baja California.

Octavio Quintero López:

Ahorita aprovechando lo que comentas de COCYT que es un mecanismo de implementación de los que se menciona precisamente en la propia política, en ese sentido, ¿cuál es tu opinión sobre ese tema? Porque esto que comentamos de COCYT tiene que ver con esa vinculación con el tema de la política, a pesar de que tiene que ver directamente con la política. Pero así como en el caso de COCYT hay varios mecanismos de implementación que se encuentran en esa circunstancia de decir, yo defino hacia dónde voy pero existe una política, se supone hacia dónde tendría que ir el recurso. En ese sentido, ¿qué opinas?

Rubén Roa:

Lo que pasa es que en esta discusión también se imponen muchos los intereses personales o de grupo y en su momento había un interés político por parte de algunos actores por conservar esta parte hacia el sector educativo. Y fue un tema que discutimos al interior del gobierno, es un tema que yo personalmente traté con el secretario general del gobierno, lo traté con los Secretarios del Ramo y realmente nos daban la razón pero al final de cuentas la decisión fue salomónica y lo orientaron hacia ese lado y a nosotros nos permitieron el ejercicio de los remanentes de lo que fue FOMIX. Pero lamentablemente, te digo, luego las decisiones se toman de esa manera, de una manera salomónica o política cuando lo que debe de permear o trascender son los programas de gobierno particularmente cuando tienes esta amalgama con el sector empresarial para decidir qué rumbo tomar de manera conjunta con el gobierno a través de la PDE. La PDE me parece que es un instrumento mucho muy rico y que tiene un gran potencial de desarrollo pero sobre todo siempre y cuando esté vinculado también con una evaluación ex post porque luego hacemos nosotros programas y planes pero no los evaluamos de manera constante, ¿no? Se queda como una biblia una carta ahí pero lo tenemos que estar elaborando y sucede también en el campo de los proyectos de inversión se tienen que hacer también evaluaciones ex post. Entonces ese es otro punto que hay que considerar.

Octavio Quintero López:

En gobierno se tiende mucho a pensar que la fiscalización del ejercicio del recurso es la evaluación que al final de cuentas no lo es simplemente es un cumplimiento legal sobre lo que se supone que tenías que hacer para el ejercicio de un presupuesto pero en ese sentido, me parece muy interesante lo que comentas porque la política también tendría que evaluar y tener mecanismos. En ese sentido, ¿qué idea pudieras tú poner en la mesa para decir, yo creo que sí se necesita evaluar la política.

Rubén Roa:

Claro, totalmente. Un ejemplo, y es muy sencillo las condiciones. Como economista tú planteas que todo queda constante mientras va creciendo el modelo hacia adelante pero tú fijas tus condiciones pero luego las condiciones cambian y por eso es que la política de desarrollo empresarial se tiene que actualizar constantemente y se tiene que estar evaluando de manera conjunta. Y sucede ahorita, por ejemplo, con el tema de la guerra comercial con China. O sea, cómo se han detonado áreas de oportunidad y que no ha capitalizado Baja California. En estos supuestos que estamos estableciendo establecemos que somos el vecino, el aliado comercial por excelencia de Estados Unidos y en la práctica vemos que no se están dando las condiciones de uno ni de otro lado. El Estado de Derecho está perdiendo vigencia en nuestro país. Por otro lado, Estados como Texas están logrando mayor competitividad y para lograr capitalizar las inversiones que eventualmente puedan salir y vemos cómo también se están emigrando muchas inversiones a el sureste asiático. Y esto tiene que ver con las condiciones porque nosotros establecimos en la política de desarrollo empresarial una serie de condiciones que tienen que ver con esta parte que te digo del tratado de comercio, etc. Pero en la práctica se ve que gradualmente se va erosionando. Otro aspecto tiene que ver con la infraestructura La infraestructura también va sufriendo cambios, sobre todo en la vinculada al comercio exterior como los puertos terrestres, comerciales los puertos marítimos y su correlación con el resto de los puertos en los Estados Unidos. Entonces eso te cambia también las condiciones o las bases bajo las cuales se elabora la política de desarrollo empresarial las formas de consumo con el uso de las tecnologías de la información están cambiando los patrones constantemente de consumo hacia el consumo a través de internet con lo que es Amazon en detrimento del comercio tradicional de pequeño alcance y eso te está modificando constantemente tus modelos y tu transición hacia el sector de los servicios más hacia los servicios o complementarios hacia esas ventajas competitivas que se ha logrado a través de las tecnologías de la información etc. Entonces todas estas condiciones van cambiando lo que se tiene que hacer en la evaluación es evaluar esas condiciones y evaluar las acciones que se están desarrollando como puntos intermedios y al final de cuentas la parte cualitativa y cuantitativa en términos de resultados, no estrictamente hablando de la parte del ejercicio del presupuesto, porque es una matriz muy compleja, salvo lo que se tenga bien establecido en cuanto a créditos que estés dando a proyectos muy puntuales con resultados muy cortos, pero al final de cuentas lo que tienes que evaluar es todo el programa en el largo plazo, que eso es lo interesante en la elaboración de una matriz un poco más compleja

Octavio Quintero López:

y de hecho comentando ahorita que dijiste el tema de las reuniones que tuviste con otras dependencias porque uno de los entrevistados en particular comentó, yo creo que el tema de la política, creo que tendría que traerlo quizás no SEDECO o Economía, tendría que traerlo la Coordinación de Gabinete, así lo mencionó, porque es una lucha constante de vencidas con las otras dependencias, por un lado y otro tema que también tiene que ver con esto, es lo que comentabas hace rato de quizás la evolución que necesita COPLADE, porque al final COPLADE, como tú bien decías termina siendo un documento que es simplemente para justificar el ejercicio de un presupuesto, y por ejemplo este tema de la política de desarrollo con todos los temas tan interesantes son temas transversales que tendría que tener un tratamiento especial y que tendría que venir desde la planeación para que todos se ajusten a eso no consideras que incluso parte de la política más allá de la política en sí misma el COPLADE necesita evolucionar o más bien el sistema de planeación del Estado necesita evolucionar hacia un esquema, por ejemplo, como maneja Nuevo León, como manejan otros Estados, no sé si conozcas el modelo del Consejo Nuevo León que es prácticamente lo que hacen los Consejos de Desarrollo Económico aquí, que hicieron su Plan de Gran Visión y demás pero que lo llevaron a un esquema público-privado, donde el Plan de Gran Visión prevalece sobre el Plan Estatal de Desarrollo y lo institucionalizaron y es un modelo como quizás hay muchos pero lo pongo en la mesa como algo que Baja California pudiera replicar.

Rubén Roa:

no sé cómo lo ves Mira, lo que pasa es que yo observo que el COPLADE trabaja para gobierno del Estado y me parece que el COPLADE debería trabajar para la entidad federativa en su conjunto, para el territorio, para sus empresas, los ciudadanos y para todos los que aquí vivimos y generamos actividades en términos generales entonces partiendo de eso la participación del sector empresarial es muy rica el contenido o la calidad de los integrantes de los Consejos de Desarrollo Económico es muy rica y muy vasta donde tenemos gente que ha estado de uno y otro lado del escritorio en cuanto al gobierno y iniciativa privada y no se está aprovechando por un lado y por el otro es que los esfuerzos que se han desarrollado a través del tiempo para la articulación de la política de desarrollo empresarial pues tiene que tener un mayor alcance y aliento que trascienda la administración que pudo haber participado en la elaboración del mismo y que lo cache la siguiente pero tiene que haber una participación muy vigorosa por parte del sector porque al fin de cuentas ellos se van a quedar entonces tienes que estar convencido como empresario y como gobierno de que va a tener una actualidad pública y que estos planes van a generar resultados para empezar se la tienen que creer hay que estar convencido del mismo y configurarlo como una vitrina en cuanto a su ejercicio y los resultados para de una manera transparente crítica estar evaluando su instrumentación y sobre todo como te digo en estas evaluaciones revisar de manera puntual que las condiciones no estén cambiando y por último darle dientes y meterlo en un andamiaje jurídico que lo blinde para garantizarle este ejercicio a las próximas generaciones como tú lo comentas a mí me gustaría que estuviera vinculado a temas de obligatoriedad en su ejercicio muy similar a la ley de presupuestos y cuenta pública que esté vinculado de manera transversal con el tema de lo que es el COPLADE como un ejercicio de planeación pero que tenga dientes, que esté obligado a rendir resultados y que sea transparente todo este ejercicio y que sea de constante discusión porque si no vamos a terminar con acciones en todos los niveles de los sectores empresariales y de la Secretaría de Economía

por todos lados que luego se impone lo urgente sobre lo que es realmente importante y diferenciar de las partes estructurales de los problemas que se dan de manera coyuntural tener esta claridad en cuanto a lo que es la articulación de este gran programa para garantizar resultados

Octavio Quintero López:

Hay un tema, aprovechando para entrar en la recta final de la entrevista que me parece muy interesante que también comentaron empresarios los que te comenté que entrevisté y dicen porque esto que les acabo de comentar y que yo estoy de acuerdo con lo que comentas, creo que ese es el camino pero ellos no lo ven así y lo ven por una simple razón es que vas a convertir en una institución de gobierno algo que debe de estar controlado o manejado o definido por el sector empresarial y ahí es donde yo vi un tema en donde hay una discrepancia en cómo lo ve uno que ya ha estado en gobierno y ha trabajado en gobierno y sabe cómo funcionan y cómo pudieran funcionar las cosas y como lo ven ellos si tú le vas a meter un presupuesto a la política y por ejemplo compromisos que le tocan al sector empresarial pues nos van a obligar también a cumplirlos y en esa parte yo no los vi cómodos, tú cómo lo ves porque participas en el CDT cómo ves esa parte esa discrepancia en la visión operativa de la política en esos términos.

Rubén Roa:

Yo creo que tienen razón y te voy a decir por qué porque si cargas todo esto para que lo esté supervisando el estado te vas a meter no solamente en la parte burocrática del ejército del recurso y en el objetivo de solamente llenar casillas y ponerle un numerito me parece que es legítimo, sí claro la preocupación del sector empresarial pero me parece que sí puede llegar a lograr un acuerdo en el sentido de que el liderazgo la batuta la tenga el sector privado y que tengas un secretario técnico por parte del gobierno del estado solamente para dar puntual seguimiento al tema y dejar abierto un poco el diseño de mecánicas para la evaluación constante de los programas en común acuerdo con metodologías que puedes discutir con instituciones de educación superior y o con COPLADE o algunas otras agencias vinculadas al sistema de planeación del estado pero lo que sí al final de cuentas tiene que ser un instrumento que dependa en una gran mayoría por el sector privado, que es lo que ocurre por ejemplo con el caso de FIDEM me parece que es un ejemplo exitoso de instrumentación de un fideicomiso para la solución puntual de problemáticas y la mayoría de las decisiones se toman por mayoría y la mayoría la compone el sector privado entonces y eso no implica que son caprichos, no porque al fin de cuentas se consensuan y la gran mayoría de los problemas que atiende FIDEM es por la incapacidad institucional o la incapacidad coyuntural del gobierno municipal del estado de la federación de resolver esos problemas entonces me parece que ese hueco que ocupa FIDEM es un hueco que puede seguir ocupando el sector empresarial y esos huecos que existen en el sector en el segmento de la planeación institucional, del desarrollo económico, lo debe de ocupar el sector empresarial, porque pues tienen la vocación, son familias que en casos por años o por décadas permanecen en la localidad y con una legítima preocupación de que se resuelva y de que sean competitivos, ¿por qué? porque es legítimo que aspiran a un mayor nivel de vida para los suyos y para seguir invitando a la migración que de manera constante llegue a la localidad y que se inserten exitosamente en la cadena de proveeduría o en la cadena comercial industrial y de servicios que día a día tenemos aquí en Baja California.

Octavio Quintero López:

Muy bien para terminar la entrevista yo venía agradeciéndote de nuevo el tiempo que me has regalado pedirte así muy brevemente ejercicios, tips, recomendaciones así muy claves que tú consideras con base en la experiencia que tuviste como subsecretario que le harías quizás a esta administración o administraciones subsecuentes sobre qué tratamiento o qué mejorar de la política que de alguna manera ya lo hemos platicado pero si esos que tú consideras que son claves para poder mejorar esas áreas de oportunidad que tú ves.

Rubén Roa:

Pues mira el primero es quitarse el lente del tema político electoral es la primera parte este segundo darle una mayor participación legítima al sector empresarial para la toma de decisiones hacer los partícipes constantemente de elaboración de diagnósticos y la otra de la instrumentación de la política de desarrollo empresarial y de acciones en particular en cada uno de los programas y proyectos que se emprenden y vincular gradualmente a otros sectores como el social muy importante la parte de las cuatro hélices que tienen que ver con instituciones de educación superior etcétera y otro tercero cuarto que esto funcione como una caja de cristal y por último no menos importante es voluntad política tiene que haber una legítima voluntad política por lograr que la política de desarrollo empresarial funcione pero sobre todo tiene que haber este prevalecer la verdad en lo que le están diciendo al sector privado esto no va a funcionar si no hay voluntad de las partes porque igual no van a respetar lo que puedas poner en la ley se puede hacer todo un ejercicio de hacer un andamiaje jurídico institucional para todo esto pero si al final de cuentas las partes no lo respetan o si principalmente el gobierno de estado pone el desorden y no los considera pues no sirve de nada tiene que haber voluntad y tiene que haber personas que tengan el legítimo interés y que sean interlocutores válidos con el sector empresarial para garantizar que se puedan lograr resultados si se anteponen como te dije en un principio intereses políticos electorales va a ser irrelevante todo este avance que puede hacer institucional se va al traste prácticamente no tiene mayor trascendencia.

Octavio Quintero López:

Yo añadiría me permitiría añadir el tema que comentaste de la evaluación ex post me parece algo valiosísimo no se si recuerdan los ejercicios que hacían sobre todo hace unas dos administraciones fondo pyme que mandaban a hacer evaluaciones a instituciones educativas nacionales y lo concursaban y demás, que se me hacía muy interesante porque le daban un aire de objetividad muy bueno al tema y ese tema yo le añadiría

Rubén Roa:

Si, totalmente yo estoy, es lo que te lo comentaba aquí tengo un gráfico en la ruta de la estructuración, porque es lo mismo la ruta de la estructuración de un proyecto de inversión pues tienes la conceptualización de los planes estratégicos de inversión tienes los estudios de perfil en tu evaluación registro de pre inversión tu portafolio tienes priorización dentro de las entidades

federativas o de cada uno de los segmentos de gobierno luego ya haces el registro de proyectos en cartera de inversión que nosotros en particular lo hacemos en la unidad de inversiones de hacienda luego tienes mecanismos de planeación con los Ppi's que estén priorizando luego se elaboran los proyectos el proyecto de no, los proyectos de el presupuesto de ingreso de la federación, los PEF's porque si ya se presupuesta la inversión, se ejecuta se arrancan los proyectos pero después tienes que hacer el análisis ex post seguimiento y ex post entonces eso es lo que te puede servir.

Octavio Quintero López:

Muchísimas gracias.

Rubén Roa:

Ese es un tema que aplica también para la política de desarrollo empresarial y para todos los proyectos esto se debe hacer de manera continua ¿por qué? porque insisto en el camino por actores o porque cambian las circunstancias o porque cae de la simpatía y el interés del Estado se va al traste todo un proyecto ¿no? porque luego llega otra administración y las prioridades son otras y lo que hicieron mis antecesores pues son unos idiotas porque no se dieron cuenta de esto pero las prioridades cambian las prioridades y los intereses cambian entonces yo creo que eso podría garantizar que esto funcione de mejor manera ¿no?

Octavio Quintero López:

Y además de que hay instituciones de educación superior muy buenas en Baja California que también se pueden involucrar en esto aprovechando esa masa crítica académica que tienen.

Rubén Roa:

Como acompañamiento ¿no? Pero el liderazgo no lo debe perder a mi juicio el sector empresarial y un secretario técnico aparte del Estado para darle seguimiento y legitimar de alguna forma lo que se está elaborando y el sector educativo y que tenga esta parte de la vinculación ¿no?

Octavio Quintero López:

Bueno pues agradecerte tu tiempo Rubén y muy valiosos los comentarios y los vamos a tomar muy muy en cuenta muchas gracias.

## 5 ENTREVISTA JOSÉ SAÚL DE LOS SANTOS GÓMEZ

Octavio Quintero López:

Bueno, muy buenas tardes, Saúl. Muchas gracias por tu tiempo.

Saúl de los Santos Gómez:

De nada, Octavio.

Octavio Quintero López:

Con gusto. Al final, yo sé que estás ocupado y el que me abras agenda es de mucho valor para mí. Bueno, unas preguntas de rigor nada más. Tu nombre completo, por favor.

Saúl de los Santos Gómez:

José Saúl de los Santos Gómez, a tus órdenes.

Octavio Quintero López:

¿Cuál es tu ocupación actual?

Saúl de los Santos Gómez:

Soy subsecretario de planeación económica en el Gobierno del Estado.

Octavio Quintero López:

¿Tu formación profesional?

Saúl de los Santos Gómez:

Soy ingeniero industrial y tengo una maestría en ingeniería y una maestría en administración con enfoque en administración pública.

Octavio Quintero López:

¿Tu edad?

Saúl de los Santos Gómez:

48 años.

Octavio Quintero López:

Perfecto. Muy bien, Saúl. Muchas gracias. Bueno, mira, empezaría comentándote brevemente de qué se trata la investigación. La investigación se está centrando en identificar la importancia que tiene dentro de una implementación de una política pública el que se vinculen adecuadamente los objetivos con la implementación de programas. Para eso se está tomando como base y ejemplo la política de salud empresarial. Como bien sabes, la política de salud empresarial tiene 20 años. Ya ha tenido varias actualizaciones, pero sigue manteniéndose un elemento fundamental que es el de los mecanismos de implementación que son los programas que se supone deberían estar enfocando sus recursos a las vocaciones, a los objetivos, a los proyectos que maneja la política. Uno de los temas que se vino identificando al estar revisando la implementación y la historia de la política era que había muy poca vinculación real, práctica, de esos programas con los objetivos. Entonces, esa es la motivación principal de la investigación. Entonces, yo te pediría, y más sabiendo que tú estuviste involucrado desde el principio y conoces cómo empezó todo esto, que me platicas un poquito cuál fue tu experiencia cuando empezó la política de desarrollo empresarial, de qué manera participaste en su momento, y qué recuerdas que fue la motivación que le dio origen a la política.

Saúl de los Santos Gómez:

Bueno, pues ya estamos hablando hace como 20 años, más o menos. En aquel momento entra una administración que tiene, yo creo que la motivación central fue darle un sentido empresarial, una visión empresarial a la política pública de fomento económico, es decir, hacer algo que tuviera sentido con decisiones de negocio. Desde la administración pública y no nada más, desde una perspectiva del empleo, la captación de inversión como volumen. Entonces, así lo concibo, como un ejercicio, digamos, similar a una planeación estratégica dentro de gobierno, entendiendo que ya había espacios ocupados en los instrumentos como el Plan Estatal de Desarrollo o el Programa Sectorial de Economía, y que esos tienen una connotación de gobierno, o digamos, de interés público, más que de interés empresarial, generar un instrumento paralelo, y por eso no se le llamó programa, yo creo. Todavía a COPLADE cuestiona si es un programa, una ley, una qué, y por qué se le llama política. Entonces, ese instrumento puente entre intereses públicos e intereses privados, pues nos llena ese espacio y nos permite o nos debe de dar un espacio, valga la redundancia, de diálogo, de alineación de prioridades, y que entonces el gobierno pueda jalar estas visiones de las prioridades de desarrollo e integrarlas a programas. Yo creo que más programas presupuestales que programas sectoriales, seccionales, más programas de acciones operativas, así lo concibo, digamos, en lo general.

Octavio Quintero López:

Los objetivos, en aquel momento se plantearon objetivos muy generales, muy específicos, el tema de la competitividad, de la atractividad, se generó todo un mecanismo de implementación,

una gobernanza, el Consejo Estatal Empresarial, en el momento la competitividad. En la parte de la implementación, ¿cómo has visto cómo se ha funcionado, no ha funcionado? ¿Cómo ves ese tema?

Saúl de los Santos Gómez:

Yo creo que en su momento tuvimos algunos años que funcionó razonablemente bien al inicio, y luego después con el cambio de actores, tanto públicos como privados, se empieza a perder un poquito la rigurosidad de entender los roles, los tiempos y los mecanismos, al grado de que en algunas administraciones prácticamente fue dejada de lado. Yo creo que hay algunas cosas que han persistido, por ejemplo, el tema de vocaciones más menos, porque algunas de ellas han tomado inercia, entonces es evidente que el tema de productos médicos, aeroespacial y demás, y algunas otras, pues están ahí, están activas y nos dan posiciones de liderazgo. Entonces, ahí más que nada la realidad jala hacia atrás y dice, sí, esto sigue teniendo vigencia. Hay otros temas, cuando hablamos de cosas más macro como competitividad, luego los actores la entienden de diferente manera. Hay quienes han enfocado mucho en temas de mejora regulatoria, por ejemplo, como un eje de competitividad. Y, por ejemplo, ahorita uno de los temas es infraestructura como eje de competitividad, hablar del agua, de la energía, de los cruces fronterizos, de las vialidades, y pues también lo es. Entonces, como competitividad puede alojar tantas cosas, pues, digo, eso va tomando el sabor, digamos, o el enfoque que la administración le busca dar. Yo creo que ahí lo que en términos del mecanismo no ha sido consistente es la forma en que las necesidades o los retos de competitividad se plasman, o sea, cómo validamos que esa sea una necesidad, o un inhibidor, como le llamamos en su momento en el modelo, cómo determinamos cuál es la solución consensada a aplicar, y cómo le damos seguimiento al que ocurra y medimos los impactos. Es decir, cerrar ese ciclo en términos de inhibidor, solución, implementación, resultado. Que eso debería ser, yo creo, un tanto mecánico, o sea, una cartera de proyectos de competitividad muy clara, y eso no tendría mayor problema de que se le pudiera dar seguimiento. Y otros temas un poquito quizá más, cómo decirlo, conceptuales o abstractos de competitividad. Finalmente, como el tema de si son Pymes, o si el enfoque es de cadenas globales de valor, o si el tema es clústeres, etcétera, o si el tema es Pymes, como en algún momento también era muy enfocado en lo endógeno, eso se ha vuelto muy de la visión del secretario en turno. Entonces ahí sí vamos para un lado y luego para otro, y creo que ahí también hay un problema de continuidad.

Octavio Quintero López:

Sí, ayer lo platicaba con el Licenciado Babún, y aquí hay un tema central, creo yo, con el tema de la política. Lo mencionabas ahorita con la duda de COPLADE de qué es la PDI. Y te comentaba, decía, a ver, pues por un lado el gobierno quiere ser el que tiene el empoderamiento en el uso de recursos, ya sea donde sea el dígito, pero por otro lado el sector empresarial, como en aquel tiempo, no tanto en este momento, pero en aquel tiempo, nosotros definimos hacia dónde va el tema. Y decía Babún, no, es que el tema, si lo hacemos un programa sectorial, por ejemplo, los empresarios nos vamos a convertir en empleados de gobierno, y es lo que no queremos. Y es una perspectiva un tanto, creo que parcial del tema. Porque al final de cuentas es un tema de compromiso compartido. Si tú estás en un modelo de gobernanza y estás compartiendo la silla con el gobierno y con otros actores, pues ¿de qué manera trabajamos? De una manera responsable de sacar la competitividad del tema. ¿Cómo ves ese punto de vista?

Saúl de los Santos Gómez:

Es que yo no lo comparto. Yo creo que justo dices, se trata de generar un esquema de gobernanza compartida. Pero, así como lo mencionaba, lo primero que hay que consensar son las prioridades a atender. O sea, ¿cuáles son nuestros problemas? ¿Cuáles son las oportunidades? Luego, la actuación en torno, si ya las prioridades están consensadas, la actuación es respecto a las atribuciones de cada quien. Entonces, ejemplo, si hemos tenido históricamente un inhibidor por el abasto de energía eléctrica, y luego se complica porque las inversiones internacionales y demás nos demandan que esa energía eléctrica sea limpia. Entonces tenemos dos retos conjugados. La PDE debería de servir simplemente para que las partes digan, energía está en la prioridad uno o prioridad dos. Necesitamos tanta energía en tales regiones del Estado, y tal porcentaje debe ser limpio en este año y sube tanto y tanto por ciento por año. Si eso lo tenemos consensado como una prioridad, pues nos toca en conjunto ir a la federación con CFE y con CNER a gestionar que eso suceda. Pero hay temas ya de la inversión quizá estatal que debería hacer el gobierno del Estado solito, desde su presupuesto y sus atribuciones, en el abasto. Y, por ejemplo, el tema de eficiencia energética, es decir, cambiar los motores por unos de más ahorradores, instalar paneles solares, pues le compete a la IP solita. Y a lo mejor el gobierno del Estado implementa programas de apoyo, pero cada quien actúa desde su cancha. Entonces el pensar que hay un solo balón y todos vamos a ir empujando un solo balón, pues no funciona. No funciona porque también desde el gobierno del Estado, cualquier gobierno, pues ninguna autoridad va a permitir que le dicte su programa de gobierno, el privado. Entonces creo que ahí está el detalle, es cómo consensamos prioridades y cada quien actúa desde su frente, pero de manera coordinada. Ese es el problema, eso es lo que a veces no se entiende. No es que el privado le vaya a decir al gobierno cómo hacer, sino es consensar qué. El cómo es desde la trinchera de cada quien. Entonces creo que ahí hay una diferencia, eso no está tan fácil de entender. Y también es complejo porque hay muchos interlocutores privados, muchas cámaras, muchas asociaciones, hay consejos coordinadores empresariales en cada municipio. Y regresando al ejemplo de energía, pues la sensibilidad del tema de energía en Mexicali con el verano es diferente a la que tiene Ensenada. Ensenada no ve el tema de energía como un tema tan severo como lo ve Mexicali. Y Ensenada puede ver el tema de agua como el número uno y Mexicali dice el tema de agua para mí no es tema. Entonces eso es parte de la complejidad, cómo consensamos y demás entre lo local, lo estatal, lo público y lo privado. Entonces regresando en concreto, yo creo que lo que ha fallado es madurar esquemas de gobernanza en términos de cómo establecemos ese proceso.

Octavio Quintero López:

Y hablando de actores, se menciona el sector privado, el sector público, pero en el mismo sector público también hay una complejidad. Porque no es lo mismo hablar de federación, hablar de Estado y hablar de municipios. Tanto del tema de las atribuciones, de los alcances de las misiones como del presupuesto. Al final, el Ingeniero Tagliapietra lo comentó, es que no es lo mismo. Porque yo le decía, yo no veo la federación centrada. En términos del Estado.

Saúl de los Santos Gómez:

No, no está. Los municipios de alguna manera.

Octavio Quintero López:

Pero federación no, y federación es la que tiene más dinero. Es lo que decía el inquilino. ¿De qué sirve que nos pongamos de acuerdo todos? Tiene de alguna manera valor, pero al final el que tiene más poder e influencia en los temas es la federación que hay más que aceptar. ¿Cómo ves el tema de la federación?

Saúl de los Santos Gómez:

Se vuelve una cartera de gestión. Por ejemplo, tengo un problema con el tema de los permisos IMEX para que pueda caminar. Porque a lo mejor hay en otros Estados que no es tan relevante, no es tan prioritario en su agenda económica. Entonces, es difícilísimo sentarlo. Aparte, inclusive, si tú dices, con el propio gobierno del Estado, en la PDE siempre estuvo, digamos, más comprometida la Secretaría de Economía o de Desarrollo Económico. Pero hay muchos temas que caen en SIDURT, en SEPROA, en Secretaría de Medio Ambiente y demás. Y todos esos actores nunca han estado, nunca en 20 años, totalmente subidos en la PDE. Y entonces, si inclusive habláramos de una vialidad estatal, pues SIDURT no tiene entre sus instrumentos prioritarios la PDE. Ni tan siquiera podemos hablar del gobierno del Estado, podemos hablar de la Secretaría de Economía. Si eso ya sucede a nivel Estado, ahora imagínate en la Federación, pues hablar de energía, pues está la CENER y está la CFE y está la Organización Reguladora de Carga, bla, bla, bla. Entonces, ¿cuántos actores tendríamos que tener subidos en la mesa del orden federal para atender cada uno de los temas? Eso yo nunca lo vi como algo posible, algo viable.

Octavio Quintero López:

Y es que, de hecho, en la política los mencionan varios de ellos, no todos.

Saúl de los Santos Gómez:

Del Estado.

Octavio Quintero López:

Como mecanismo de implementación, aunque sean delegaciones, pero las delegaciones no tienen que crecer.

Saúl de los Santos Gómez:

Ya no hay delegaciones, casi.

Octavio Quintero López:

Ahora los superdelegados, pero al final son recursos que nunca se alinearon a pesar de que pudieran estar sentados y saliendo de la política. Y porque ellos no podían decir que la decisión la tenían que tomar de México. Entonces, ese tema tú ¿cómo lo ves? Porque al final era, tú lo mencionaste muy bien al principio, es un esquema de planeación con estructura objetivos y tienes indicadores para ir checando el tema. Aquí pareciera un compendio de buenas intenciones, si tú quieres. Pero donde la palabra acá no son voluntades. Ayer Babún manejó ese concepto, manejó el tema de voluntades. Es de buena voluntad, pero al final de cuentas no puedes depender nada más de voluntad de tantos actores y de tantos intereses.

Saúl de los Santos Gómez:

Al fin, yo siempre he conceptualizado que lo que debe funcionar es, justo como te decía, se aclara la prioridad de las necesidades y luego se discute, se negocia hasta donde alguien puede llegar. Entonces, si para atender el tema de agua estamos 20 mil millones y ahorita nada más alcanzamos 5, pues es importante avanzar esos 5. Y entonces decir, si está en la prioridad 1 y la solución disponible nos permite atender tal porcentaje de la necesidad, va, lo comprometemos programática y presupuestalmente. Vale, ¿tú qué vas a hacer? Ah, pues yo tengo que hacer un programa de reducción del 20% del consumo para estar más cerca de una solución en el internet o qué sé yo. Entonces, quizá eso le podemos llamar voluntades, pero yo diría que son más como compromisos. Y entonces el compromiso desde el gobierno es un compromiso presupuestal. That's it. Entonces dices, oye, voy a meter tanta lana tal año y voy a hacer tales acciones, programático y presupuestal. El compromiso de la PDE es todavía un poco más complejo, porque es difícil que un presidente de la Cámara de la Construcción o de la Asociación de Maquiladoras hable por lo que van a hacer sus miembros en lo particular. Pero bueno, yo creo que de eso se trata, justamente de ir haciendo compromisos conjuntos e ir viendo cómo avanzamos.

Octavio Quintero López:

Se supone que la interlocución, ahorita mencionabas el tema de los proyectos de las diferentes secretarías que le pegan, no nomás a Economía, pero a la misma, le pegan a unas otras. Y ayer también te conectaba el tema. Le preguntaba yo antes, si tuvieras una solución, ¿por qué promover la interlocución de la política? O sea, ¿no es lo mismo en la Secretaría de Economía poner a la mesa un tema porque te vas a contrapuntear con alguien que está a tu mismo nivel? O sea, tú mismo y no sea. ¿Por qué no va por subirlo a nivel gobernador, coordinación de gabinete, diciendo que puedan hablar los temas y ahí sí puedan dar instrucciones? Sí, pero al final de cuentas, para poder llegar a ese punto, tú tienes que llegar a una parte normativa, donde tú también generes el esquema para que eso suceda. En ese tema, hablando del tema normativo, en el tema de cómo generar un esquema, no quiero llamarle coercitivo porque la ley es coerción, pero no le quiero llamar coerción, sino más bien generar un esquema o un círculo virtuoso para

que puedan moverse los engranes de una política de este tipo, que cada quien haga la parte que le toquen los compromisos que se tienen. ¿Tú cómo ves esa parte que el gobierno del Estado lo ha visualizado?

Saúl de los Santos Gómez:

Bueno, hay una ley general de planeación, una ley nacional de planeación. Y si regreso al tema de COPLADE, COPLADE minimiza o, digamos, de alguna manera desacredita en cierta manera lo oficial de la PDE, justo porque los mecanismos de consulta para establecer las prioridades de los programas de gobierno ya están regulados, normados en las leyes de planeación. Entonces, ¿por qué un grupo de empresarios que representa el porcentaje mínimo de la población va a decidir sobre el presupuesto más que el resto de los ciudadanos? Entonces, desde ahí hay incongruencias en términos de que estos sean los mecanismos para decidir. Entonces, se vuelve, como voy a usar entre comillas, no vinculante. Lo que oficialmente van a responder los programas de gobierno debería ser lo que viene con los mecanismos de la ley de planeación. Luego tenemos inhibidores, donde llegamos otra vez a un análisis, es decir, costo-beneficio, problemática, oportunidad. Y entonces argumentamos que hay algo por hacer que se escapó del plan estatal de desarrollo y es puntual, y que entonces debemos de buscar una acción para atenderlo y cerrarla rápido. Y ya, ese es el campo de actuación. Lo demás, si la PDE, por ejemplo, el tema de vocaciones no es para estarse revisando todos los días, a diferencia de los inhibidores, que sí deben de ser más dinámicos. O sea, un inhibidor a lo mejor nunca se elimina, pero se reduce a la escala donde ya no nos afecta una operación. Entonces tú dices, oye, yo quisiera que los permisos IMEX fueran instantáneos y que en línea tú metieras tus datos y automáticamente sacarás tu permiso. Bueno, pues eso no va a suceder, pero ahorita traemos a veces seis, siete meses para que haya una resolución de un permiso. O sea, a lo mejor lo bajamos a dos meses y eso es manejable y decimos, vámonos a atender otro tema que ahora tiene más prioridad. Pues eso es muy dinámico y esa es una faceta del mecanismo de la PDE. La otra faceta, digamos, esa es la faceta corto-mediana. La faceta de largo plazo es qué Estado queremos, qué vocaciones queremos en cada localidad y cómo vamos a ir preparando todo hacia allá. ¿Qué pudo suceder en esta administración? Pues que lo de la PDE lo jalamos al Plan Estatal de Desarrollo, la parte de vocaciones, y lo jalamos adentro del Programa Sectorial de Economía con algunos ajustes que en el Inter se fueron dando. Pero está alineado, o sea, esa voz la pudimos jalar e incorporar. Entonces, ya lo que salió de una mesa más, digamos, más consultiva, voluntaria, por acuerdo a lo que tú quieras, a su vez tuvo un reflejo en los instrumentos oficiales de planeación. Palomita. Entonces, ahí ya no hay, digamos, duda de que si las áreas operativas deben de atender esas vocaciones o no. O sea, al menos para esta administración ahí lo bajamos. Luego, tenemos el tema, ahí llevamos dos, vocaciones y inhibidores. Tercero, incentivos. Incentivos se ha quedado como desvinculado de todo, o sea, tenemos el mismo esquema, los incentivos realmente no están centrados en las vocaciones, sino en otros criterios de volumen de inversión, empleo, etc. Entonces, no importa de qué vocación seas y tampoco está vinculado de los inhibidores. Si hay un inhibidor de agua, entonces vamos a desinhibir proyectos que tengan que ver con agua. Si hay una oportunidad en, qué sé yo, en temas del mar, pues vamos a incrementar el incentivo a proyectos que tengan aprovechamiento del mar. Está desvinculado, es genérico. Y también, por ejemplo, ahí dice que hay un consejo estatal empresarial que opina sobre el otorgamiento de incentivos, que sí se ha reunido, pero jamás opina en los incentivos. Y quien opina en los incentivos es Hacienda. O sea, finalmente nosotros somos la ventanilla de recibir, verificar que

todo lo que encuadre es todo lo solicitado, pero luego Hacienda dictamina el palomazo final. Desde la perspectiva de lo que le impacta fiscalmente, no desde el impacto que va a generar la inversión. Ahí la ley dice que yo debo definir. Entonces, ese capítulo es un mecanismo que pudiera bien estar en otro lugar, sin estar ligado a la PDE, que está ligado por el Consejo Estatal Empresarial.

Octavio Quintero López:

Rescatamos vocaciones, rescatamos individuos y los tenemos en la planeación. Eso te llevaría a pensar que los criterios para valorar institucionalmente la decisión de si le doy o no incentivos a alguien... Me voy a ir a otros dos mecanismos de implementación que tiene la propia Secretaría Económica. Tuve dos proyectos de intercambio y las vocaciones no las ves por ningún lado, o la atención del individuo, pero es proyectos de otro tipo. Y los de fuentes más preocupados por la capacidad de pago de los negocios, que aquí la cuenta se tiene que hacer. Pero no es prioridad ver qué vocación estás apoyando en los negocios que estás manejando. Y ahí es donde está un suceso, de decir, a ver, en qué momento también institucionalmente... Y aquí nada más te vas al tema de economía. Todos los programas, si tú estás hablando de implementar acciones para impulsar la competitividad bajo este mecanismo, esperarías que todos hagan por lo menos una parte en relación a esto.

Saúl de los Santos Gómez:

Tienes toda la razón, no hay un criterio obligatorio de hacerlo.

Octavio Quintero López:

Y al final de cuentas con menos indicadores, ¿cómo te vas a ir dando cuenta? Al final de cuentas si estás incrementando o disminuyendo la competitividad o la atractividad, tendría que ver con la misma inercia de la economía y no necesariamente con lo que está haciendo la política. Eso es lo que hipotéticamente se pensaría si los mecanismos no los disminuyeran.

Saúl de los Santos Gómez:

De acuerdo, de acuerdo. Ahí hay mucha... Digo, veo cómo eres de porcentaje, hago una queja. No, está totalmente suelto. En esos instrumentos que mencionas, sí, no hay ningún criterio o obligación a buscar una alineación. Por ejemplo, hemos estado haciendo agendas de competitividad. Apenas vamos ahí con la vitivinícola y hay otras que vienen atrás. Esas sí están, pero esas porque también están saliendo desde mi área. Yo las estoy encuadrando a los sectores que son vocación y a ninguno que no sea. Pero esa es una decisión que tampoco tengo la obligación de hacerlo de esa manera. No es vinculante.

Octavio Quintero López:

¿Pero sabes que ese es el camino correcto?

Saúl de los Santos Gómez:

De eso se supone que se trata, porque es la manera en que vas construyendo. Si decides apostarle a una actividad, pues orientas acciones hacia ella. Entonces, claro, hay una dirección de sectores y cadenas que también toma un poquito... Si tenemos esas industrias sobre esas, me enfoco. Pero no hay una obligación de hacerlo tal cual. Yo cuando pienso en las monedas...

Octavio Quintero López:

El FIDEM tiene más o menos 150 millones de pesos al año. El FIDEM existe desde hace 20 años. Saca la cuenta simplemente de una sumatoria. Estás hablando de que te gustan 3 mil millones de pesos en 20 años. Es una cantidad respetable. Si eso hubiera estado vinculado a tratar de impulsar...

Saúl de los Santos Gómez:

Pero yo escuché meramente comentarios a lo largo de los años que nunca se quiso vincular. Nunca se quiso hacer que hubiera ese vínculo entre el FIDEM y la PDE. ¿Por qué? Porque el FIDEM, de alguna manera, atendía una serie de temas preexistentes. Entonces no se quería descobijar a nadie.

Octavio Quintero López:

Y es respetable.

Saúl de los Santos Gómez:

Claro, pero definitivamente sí es ese proceso de decir... Primero, cómo establezco un mecanismo de decisión, consensado y todo lo demás. Y luego, cómo hago vinculante hacia abajo en la aplicación de los recursos. Eso está desconectado.

Octavio Quintero López:

Y ahora desde la parte más positiva. Al final, 20 años. Y tú, de alguna manera, dentro de gobierno, fuera de gobierno, has tenido experiencias con este tema. ¿Ha habido un impacto de la PDE? Al final cuentas en todo este contexto. ¿Has visto ese impacto? ¿En qué lo has visto? ¿Y si visualizas casos de eso?

Saúl de los Santos Gómez:

Yo creo que son impactos que son un poquito indirectos. Es como una serie de actores que se sensibilizan de algunos temas. Como justamente el identificar los inhibidores. Y decir, bueno, hay que atender ciertos temas porque nos están afectando. O quizá, en algunos casos, un poquito en algunas vocaciones. En algunos casos, por ejemplo, algunos de los esfuerzos de clúster o no clúster, pero de las agrupaciones sectoriales como del vino, de productos médicos y algunas otras. Yo creo que sí les sirvió. O sea, para que algunas organizaciones que no son cámaras tuvieran un espacio que los justificara. Yo creo que ese sí es un resultado. Y creo que detrás de eso, por ejemplo, algunas instituciones académicas sí lograron generar programas alineados. Tenemos posgrados y licenciaturas en aeroespacial, en dispositivos médicos, etc. que siento que obedecen a ese enfoque. O que alguien empieza a repetir y hablar una y otra vez de este sector y que somos competitivos y lo resalta y lo mide, digamos, en términos de empresas, empleos y demás. En foros sobre estos sectores, conferencias, etc., en el clúster. Entonces, ahí hay una focalización de esfuerzos. Pero de nuevo, esos actores que focalizaron no eran los que estaban sentados en la PD. Fueron otros actores. Fue como inercial. Se abrió un espacio para hablar de sectores especializados. Y entonces hubo quienes dijeron, oye, sí es cierto. Nosotros somos del sector de turismo de salud en Mexicali y en Tijuana. Nosotros somos de la industria de productos médicos. Nosotros somos de la industria aeroespacial. Nosotros somos de la industria vitivinícola. Y entonces empezaron a generar sinergias entre ellos. Eso. Eso te diría. Esa es una. ¿Qué otro? Creo que el tema de los incentivos ha sido muy estable y ya necesita un update en muchas maneras. Pero nos dio un instrumento de juego en la promoción de inversión. Que tuvo resultados, yo creo que sí. Y básicamente quizás sean los dos más evidentes. Hay otros temas que nunca operaron. El FOINFRA. Luego lo revisamos. Y lo revisamos y es un instrumento con un potencial muy grande. Y que nunca se activó. Y luego había temas ahí, o sea, en lo de cadenas de valor, de proveeduría. Había temas, creo que hasta algunos temas asociados a emprendimiento que tampoco nunca se aprovecharon. Entonces creo que nos faltó también. Nos ha seguido faltando todavía. El regresar y revisar otros mecanismos diferentes. Sí.

Octavio Quintero López:

Y eso es parte de la motivación. Porque en cierto momento mi interés es proponer. Por lo menos algunas ideas básicas. De lo que se pudiera hacer para mejorar el sistema desde la perspectiva de políticas públicas. Y con la experiencia que también hay en la mesa. Porque de alguna manera es donde vemos el área de oportunidad. Porque la PDE no es mala. El tema es que creemos que hay cosas que necesitan mejorarse para que realmente funcionen. Esta administración tiene la intención de tomar el tema, de ver qué manera se puede mejorar el tema.

Saúl de los Santos Gómez:

Mira, yo creo que el tema de la PDE es que son dos cosas. La ley de fomento sí la traemos en la mira como algo que podemos renovar y hacer que tenga mejores impactos. Pero la PDE como mecanismo de consenso la vamos a mantener. A ver hasta dónde los actores quieren utilizarlo como mecanismo. De repente lo que sucede es que un actor dice, ¿por qué voy a consensar una mesa con N? Si yo en lo individual mi problemática la puedo ir a abordar directamente con un secretario, con la gobernadora, con este y con el otro, directo. Entonces ahí como que la

colectividad del desarrollo económico no permea. No, no permea. No permea de municipio a municipio, no hay una visión del desarrollo económico del Estado, sino más de lo local, de cada sector en lo particular. Y entonces aquí cuando hablamos de la PDE estamos hablando del agregado del Estado. Entonces ahí los actores no entienden ese mecanismo.

Octavio Quintero López:

El tema, mira, ayer comentaba, es que los liderazgos empresariales en aquel momento son muy diferentes a los liderazgos tradicionales, que son empresariales más jóvenes, apenas están entrando en la jugada y demás. Y muchas veces hablé de que no le entienden a la política.

Octavio Quintero López:

Bueno, decíamos entonces, ayer este señor Babún mencionaba ese tema de la falta de conocimiento de las nuevas generaciones de empresarios. Entonces, en ese sentido, ¿tú cómo la ves? ¿Es realmente un tema de liderazgos conforme a lo que es hoy o lo que pudiera estar afectando la política?

Saúl de los Santos Gómez:

Mira, bueno, ahí va a haber dos temas, dos ángulos. Una, yo creo que sí es un tema de liderazgos, pero no es que antes eran mejores y ahora no entienden. Yo creo que también el contexto cambió. Ahorita la PDE debería ser más responsiva a un tema de sustentabilidad y no solamente un tema de crecimiento económico. Y creo que ahí sí hay más apertura y todo esto en nuevas generaciones. Entonces, cada que cambia la administración estatal y se renuevan los liderazgos empresariales en torno a la PDE, pues hay una necesidad de capacitar al nuevo que se va subiendo. Eso debe ser constante porque no es un modelo obvio que ya ocurre en otros lugares. La PDE tiene sus mecanismos muy particulares. No habría por qué alguien ya conocerlos. Yo no creo que tenga que ver con que había generaciones más comprometidas o menos comprometidas o lo que sea. Simplemente de uno a dos, tres años después, al subirse nuevos actores, hay la necesidad de explicar el modelo y por qué de esa manera. Pero creo que también la PDE no ha evolucionado. Los esquemas de los sistemas dentro de la gobernanza planteados, a mí siempre me parecieron de entrada muy complejos, muy fraccionados y a lo mejor no los óptimos para que esto fuera ágil.

Octavio Quintero López:

¿Por qué los consejos? ¿Por qué el consejo estatal? ¿Por qué el comité al comienzo de la competitividad? ¿Por qué una secretaría ejecutiva? A mí también esa parte se me hizo muy compleja. Por eso yo te hablaba hace rato de si ven ustedes como un área de oportunidad de empezar a trabajar esa parte. Porque el problema no es la definición de vocaciones. Porque hay análisis muy técnicos y muy profesionales. El tema es a la hora de la toma de decisiones y de la toma de acción, ahí es donde yo veo el problema con el mecanismo. Entonces en ese sentido, ¿el gobierno del estado, tú como subsecretario ahorita, tienen planes de trabajar ese tema?

Saúl de los Santos Gómez:

No, no está en lo inmediato. Yo creo que eso tendríamos que verlo en los ojos de si el cambio de la ley de fomento es suficientemente severo como para aprovechar el momentum y actualizar esos mecanismos. Es decir, si vamos a ir a afectar algunos artículos, no moveríamos mucho más. Pero si nos vamos a aventar un makeover de la ley muy grande, de una vez. Incluso una nueva ley. Sí, exactamente, eso es lo que estamos pensando. Porque entonces ya te avientas el tiro, ¿no? Porque estamos hablando de pasarla por el Congreso.

Octavio Quintero López:

No lo sé, pero solamente de socializarla. Porque al final de cuentas, si vas hablando de un mecanismo de gobernanza, tienes que hablar de socializarlo con los actores. No más allá del Congreso del Estado, que al final va a tomar la última decisión. Pero en ese tema, ¿ustedes ahorita no están trabajando internamente nada más? ¿O ya han tenido sentimientos con el sector empresarial?

Saúl de los Santos Gómez:

Ahorita lo único que tenemos en el radar es voltear a ver del tema de incentivos para abajo. Que otra vez sí revisaremos FOINFRA y todo eso, todo lo demás. Pero hacia arriba, en la estructura de gobernanza, ahorita no lo tenemos en el radar de afectar.

Octavio Quintero López:

Ahora, me voy a desviar un poquito, pero viéndome un poquito atrás que comentaste el tema de los cambios políticos. Y el tema de los cambios políticos, digo, cuando estuvo la política, cuando empezó, duraron tres administraciones panistas. Con una visión totalmente proempresarial y con otra dinámica y otra forma de pensar. Llega la nueva administración con una visión mucho más social. ¿Eso ha venido a afectar a la política de desarrollo empresarial en tu opinión? ¿La ha afectado o la ha redireccionado? ¿Cómo ves ese tema?

Saúl de los Santos Gómez:

No, mira, lo que pasa es que en definitiva sí es una visión muy distinta. No la afecta porque ya estaba afectada. O sea, la falta de, digamos, efectividad, operatividad del instrumento ya estaba ahí. Entonces se ha mantenido de esa manera. Por eso el hacer una modificación tendría que replantear justamente eso. Yo creo que el argumento de la oportunidad está en términos de llevarlo a sustentabilidad. Y ahí nos pondríamos en una cancha bastante balanceada entre lo social que puede tener un gobierno 4T, con el desarrollo económico y también meter el tema ambiental. Entonces, ¿qué significa el tema ambiental? Significa, por ejemplo, el decir, sí, yo incentivo siempre y cuando hagas tu mejor esfuerzo de ahorro a energía, de reutilización y ahorro de agua, de manejo de tus residuos, de un programa de beneficios para tus empleados y la

comunidad. Entonces, si eso lo ponemos en los criterios para un incentivo, hace click con empresas multinacionales que también en sus corporativos y demás tienen objetivos en la misma materia. Entonces estaríamos en automático diciendo, si eres una empresa triple A, pues aquí hay un espacio para ti donde yo te premio tener de las mejores prácticas del mundo. Y eso lo traducimos a un incentivo, ¿no? Versus el tema del número de empleos, por ejemplo, o el volumen de inversión, ¿no? Entonces, ahí podríamos tener un terreno para evolucionar este tema de una PDE que viene, insisto, de un tema de volumen de inversión, volumen de empleo.

Octavio Quintero López:

En el tema del New Shorting, al final, ese es, decía el ingeniero cuando lo entrevisté, eso es una moda, así lo manejó. ¿Podemos compartir la opinión o no? Al final de cuentas, la relocalización es un hecho. En ese sentido, al final, hace unos días, cuando tomó posesión la nueva presidenta, mencionó que iba a crear una comisión o comité del New Shoring. En ese sentido, ¿qué el gobierno del estado piensa subirse al tema? Eventualmente, la política de desarrollo empresarial también intenta enfocarse hacia allá. ¿Tú cómo la ves por ahí? Al final de cuentas, es un tema de ahorita, porque lo trae hasta la presidenta.

Saúl de los Santos Gómez:

Mira, bueno, hay que abordarlo desde dos temas. Nos vamos a subir en incorporar el enfoque, sí. Lo vamos a incorporar en el sentido del discurso, en el sentido de mencionarlo en los programas, en el sentido de decir lo que hacemos de atracción de inversión. Aprovecha esa ola, aprovecha esa tendencia, sí. Te diría que yo, en lo particular, creo que es medio tarde. Cuando esto sucedió hace como tres, cuatro años, que Estados Unidos se da cuenta de que China le está ganando el mercado, y bueno, en términos del tamaño de la economía, pues ya está cerca de rebasarlo. Se da cuenta de que está comprando más productos chinos que de cualquier otro país, y que la tendencia va a la alza. En ese momento China, si no me equivoco, estaba recibiendo algo así como, o sea, 30 mil millones de dólares. Estoy diciendo la cifra equivocada, pero era 20 veces más de lo que recibe México. Y crecía, y crecía, y crecía por años. Eso fue hace como tres años que Estados Unidos saca sus políticas, y dice, son contra China, y dice vamos a revertir esto. Al año siguiente, el 80-90% de esa inversión que llegaba a China, dejó de llegar a China, en un año. Es decir, aquí hay dos cosas. Esos 30 mil millones, o lo que tú quieras, ya no llegan a China. ¿A dónde llegaron? No llegaron a México. Llegaron a Vietnam, a India, a Singapur, a otros países asiáticos. Entonces, no fue near, fue a otro lugar, no China. Near China. Y algunas que son muy estratégicas y que tocaban temas sensibles, o de seguridad nacional, o de las nuevas tecnologías para el futuro, que vuelve a ser un tema de seguridad nacional, directamente a Estados Unidos, no a México. Entonces, el criterio de Estados Unidos, yo lo he interpretado en los datos, para mí significó dos cosas. Sacar lo más que se pueda a China, no importa dónde, donde me convenga, y segundo, de lo que sea estratégico, lo quiero aquí en Estados Unidos. Entonces, México no ha sido el ganador, de tres o cinco años, de la salida o desvío de inversiones de China. Van a seguir saliendo, sí, pero ya vamos sobre la capa B y la capa C, no sobre la capa A de las inversiones más importantes. Ya no vamos por los semiconductores, ni vamos por la alta tecnología, ni por satélites, ni por nada de eso. Ahora vamos por los electrodomésticos, y la ropa, y los muebles, y X, o productos voluminosos, con respuesta rápida al mercado, de obra intensiva, etc. Entonces, de que todo eso va a llegar una buena parte a México, sí es cierto. Y mucho de

eso que va a llegar no es para Baja California, porque somos caros. Entonces, si llega una empresa de muebles, o una empresa de ropa, pues seguramente pueda llegar a Chiapas, a Oaxaca, Veracruz, a Puebla, etc. Por eso, desde el gobierno federal se habla de 100 parques industriales nuevos para México, no se habla de en la frontera norte. Y entonces, si eso ayuda a que otras regiones que tienen actividad de esto haya menor pagadas, mejoren, estabiliza el nivel de ingreso del país, y demás. Entonces, nuestra estrategia, dado que ya somos dentro de ese contexto más caros y más especializados, tiene que ser ir a seleccionar qué dentro de esas cadenas. Qué se vino a Arizona, casi nada se viene a California porque es muy caro. Qué se vino a Arizona, qué se vino a Texas, qué se vino a Nuevo México, y cómo me articulo con ellos, con esas cadenas. Teniendo el proveedor clave de lo que está sucediendo allá. Entonces, ahí estamos. Parte de la jugada es el tema de los autos eléctricos y resulta que en los autos eléctricos, como históricamente no hemos estado en esa cadena. O sea, Guanajuato tiene mucho más de industria, Puebla tiene mucho más de industria, el Estado de México, San Luis Potosí, Coahuila, etc. Es más fácil que las nuevas armadoras se vayan a otros estados, ¿no? Entonces, ahí vamos un poquito contracorriente. Y entonces tenemos que decir, bueno, dentro de los autos eléctricos yo puedo hacer la electrónica, no el carro completo. Y a lo mejor nos puede ir muy bien ahí. Entonces, ahí es un tema de enfocar los esfuerzos de promoción. Pero ya inclusive no son sectores, sino son componentes específicos dentro de cadenas específicas. Ahí está yo creo que un poquito el reto. Entonces, ¿de que nos vamos a subir al discurso? Sí. ¿De que hay una oportunidad de que siga habiendo flujos muy grandes? Sí. Pero, insisto, esa ola en general no ha llegado a América. Se quedó en Asia. Entonces, pues, ahí. Ahí nomás, ¿no?

Octavio Quintero López:

Por último, agradeciéndote el tiempo que me dedicaste. Los desafíos. Igual a lo mejor va a ser un poco resumen de todo lo platicado. Pero los desafíos de la PDE, si tuvieras que resumirlos, ¿cuáles serían?

Saúl de los Santos Gómez:

En orden de prioridad. Yo creo que el primer desafío es que los actores entiendan para qué sirve más el modelo. O sea, todavía la utilidad práctica, que es resolver inhibidores, precisarlos y a que se les atienda. Y la utilidad estratégica, que es consensar en el futuro a qué le vamos a tirar, no está clara en la mente de los actores. No está claro que para esas dos cosas sirve la PDE. Entonces, creemos que sirve para todo. Y ese es un error. Hay muchas cosas que la PDE no debe de atender. Las atiende los programas operativos, la atiende la gestión, la atiende otra cosa. Entonces ese es el primer reto, que los actores de los dos lados entiendan para qué sirve la PDE. El segundo reto es que después de entendido eso, se haga una modificación del modelo para que sea práctico. Y quitarle todo el rollo, más que agregarle cosas, ahorita es simplificar los mecanismos. Y tercero, creo que el otro reto es que sí a nivel gubernamental, en el caso del Estado, haya esa asignación de recurso alineado. Y ya, yo creo que ahí están los tres grandes retos para que esto haga una diferencia.