

Anexo D. Análisis del funcionamiento del programa



Instancia Evaluadora:
Centro de Investigación y Docencia
Económicas, A.C. (CIDE)

Contenido

ABREVIATURAS	4
GLOSARIO DE TÉRMINOS	7
ABREVIATURAS	15
GLOSARIO DE TÉRMINOS	17
INTRODUCCIÓN	21
1. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO	
22	
1.1. ANÁLISIS DE GABINETE	22
1.2. TRABAJO DE CAMPO	24
1.3. CARACTERIZACIÓN DESCRIPTIVA DE LOS INFORMANTES PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO	40
2. IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y MAPEO DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	42
2.1. PLANEACIÓN	45
2.2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA Y SUS CONVOCATORIAS	49
2.3. SOLICITUD DE BECAS	53
2.4. SELECCIÓN DE BECARIOS	58
2.4.1. <i>Traslapamiento entre los procesos de solicitud de becas y selección de becarios</i>	61
2.5. PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	62
2.6. ENTREGA DE MEDIOS DE PAGO	62
2.7. DISPERSIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS BECAS	65
2.8. ENTREGA DE BECAS	67
2.9. SEGUIMIENTO A BECARIOS Y MONITOREO DE APOYOS	67
2.10. ATENCIÓN A LA DEMANDA CIUDADANA DE BECARIOS Y BECARIAS	70
2.11. CONTRALORÍA SOCIAL	71
2.1. EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA	73

2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL PROGRAMA	75
2.1. PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE BECAS	75
2.2. PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS(AS)	90
3. HALLAZGOS Y RESULTADOS	94
3.1. HALLAZGOS Y RESULTADOS RECUPERADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	94
4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	120
4.1. FORTALEZAS	120
4.2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD	121
5. CONCLUSIONES	129
6. ANEXOS	132
ANEXO C.1. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA	132
ANEXO C.2. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA	138
ANEXO C.3. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL PROGRAMA	138
ANEXO C.4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	141
ANEXO C.5. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA .	143
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144

Abreviaturas

APF	Administración Pública Federal
Banco del Bienestar	Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito (antes BANSEFI)
Beca Universal, BUEMS	Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
Becas de Educación Básica	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez
CDMX	Ciudad de México
CCT	Clave del Centro de Trabajo (identificador de Institución Educativa)
CGPD	Coordinación General de Programas para el Desarrollo
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
CLEAR-LAC	Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe
CNBBSJ	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo
CONAMER	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
CUBEBIEN	Cuestionario Socioeconómico para las Becas del Bienestar 2019
CURP	Clave Única de Registro de Población
DGAO	Dirección General de Atención y Operación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGCV	Dirección General de Coordinación y Vinculación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGIGAE	Dirección General de Información Geoestadística, Análisis y Evaluación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGPL	Dirección General de Padrón y Liquidación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DOF	Diario Oficial de la Federación
EB	Educación Básica
EI	Educación Inicial
EMS	Educación Media Superior
ENADES	Encuesta Nacional de Deserción
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IEB	Instituciones de Educación Básica
IES	Institución de Educación Superior
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INPI	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas
Jóvenes Escribiendo	Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro
LBM	Línea de Bienestar Mínimo
LGDS	Ley General de Desarrollo Social
LGE	Ley General de Educación
LGV	Ley General de Víctimas
LGDNNA	Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes
LPEI	Línea de Pobreza Extrema por Ingresos
LPI	Línea de Pobreza por Ingresos
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Matriz de Marco Lógico
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PLANEA	Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
PNB	Programa Nacional de Becas
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROSPERA	PROSPERA Programa de Inclusión Social
RENAPO	Registro Nacional de Población
ROP	Reglas de Operación
SEB	Subsecretaría de Educación Básica
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEDECI	Sistema de Registro, Control y Seguimiento de la Demanda Ciudadana
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa
SIO	Sistema de Información para la Operación

STPS

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

UR

Unidad Responsable del Programa

ZAP

Zona de Atención Prioritaria

Glosario de términos

Abandono escolar ⁺⁺	Número de alumnos que dejan la escuela de un ciclo escolar a otro, por cada cien alumnos que se matricularon al inicio de cursos de un mismo nivel educativo.
Adolescente ⁺⁺⁺	Personas de entre doce años cumplidos y menos de dieciocho años, de conformidad con lo previsto en el artículo 5 de la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.
Afromexicano ⁺⁺⁺	Mexicanos/as de ascendencia africana subsahariana, también son llamados afrodescendientes.
Beca ⁺⁺⁺	Apoyo o estímulo económico, en beneficio de los integrantes de las familias beneficiarias que cubren los requisitos de elegibilidad de las Reglas de Operación del Programa y que es entregado a el/la Tutor/a de la familia.
Canal abierto ⁺	Mecanismo de entrega de becas que permite a las familias beneficiarias retirar sus recursos, previamente depositados en su cuenta bancaria por el Programa, a través de retiro en efectivo en cajeros automáticos, en sucursales, compras en establecimientos y retiro en modalidad <i>cash back</i> .
Canal cerrado ⁺	Mecanismo de entrega de becas que permite a las familias beneficiarias retirar sus recursos, previamente depositados en su cuenta bancaria por el Programa, en efectivo y en una sola exhibición en sedes fijas o temporales.
Censo del Bienestar ⁺⁺⁺⁺	Encuesta realizada por el Gobierno Federal durante 2018 y 2019 en algunas localidades del país con el propósito de: i) verificar padrones de los diversos programas sociales existentes y actualizar los datos de los beneficiarios; ii) identificar las necesidades de los beneficiarios vigentes, así como detectar a los posibles nuevos beneficiarios de los Programas para el Desarrollo; y iii) contar con la información necesaria para la debida incorporación de la población susceptible a ser atendida en los Programas para el Desarrollo.
Ciclo escolar ⁺⁺⁺	Lapso oficial en que se realizan las actividades escolares de un grado en el Sistema Educativo Nacional.
Cobertura ^{**}	La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.
Cobertura educativa [*]	Oferta de estudios y capacidad del Sistema Educativo Nacional para atender a la población. Proporción de usuarios atendidos en relación con los servicios demandados en la entidad federativa y en el país.
Componentes del programa ^{**}	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

Criterios de elegibilidad***	Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de una intervención pública.
Derecho a la educación*	Es considerado como un derecho transversal, porque atraviesa todas las generaciones de derechos humanos, y como un derecho habilitador, ya que es un instrumento indispensable para la realización de otros derechos humanos. Contribuye al desarrollo completo de la personalidad humana y ayuda a grupos sociales vulnerables a remontar problemas como la pobreza. Todo esto hace que el derecho a la educación tenga un papel esencial, tanto para el individuo como para la sociedad.
Diagnóstico**	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Diseño**	Se analiza el propósito del programa, es decir, el vínculo con la planeación nacional, la consistencia con la normatividad y las posibles complementariedades o coincidencias con otros programas federales.
Educación básica* (EB)	A partir de la Reforma Constitucional al Artículo 3º, tipo educativo que comprende los niveles inicial, preescolar, primaria y secundaria, en sus diferentes modalidades y servicios.
Educación inicial (EI)*	Servicio educativo que tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los niños con edades desde los 43 días de nacidos hasta los 3 años 11 meses. Hasta hace poco no era obligatorio. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos.
Eficiencia terminal**	Número de alumnos que egresan de un determinado nivel educativo en un ciclo escolar, por cada cien alumnos de la cohorte escolar inicial del mismo nivel
Evaluación***	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Focalización**	Es el grado de precisión en que el programa otorga beneficios a la población objetivo y evita el acceso a personas que no se encuentran comprendidas en ésta.
Grupos focales**	La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos sobre opiniones de un tema específico.
Grupos sociales en situación de vulnerabilidad*	Aquellos núcleos de población y personas que, por diferentes factores o la combinación de ellos, enfrentan situaciones de riesgo o discriminación que les impiden alcanzar mejores niveles de vida y, por lo tanto, requieren de la atención e inversión del Gobierno para lograr su bienestar.
Instrumentos de recolección de información**	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

Indígena*	Integrante de un pueblo o comunidad indígena, independientemente si tiene su domicilio dentro o fuera de un territorio indígena
Institución liquidadora ⁺⁺⁺	Institución financiera o pagadora contratada por la Coordinación Nacional para la entrega de apoyos monetarios del Programa a los/as tutores/as.
Instituciones de Educación Básica (IEB) ⁺⁺⁺	Son aquellas instituciones en las que se imparte alguno de los siguientes servicios de educación básica: (i) Inicial escolarizada o no escolarizada; (ii) Preescolar general, indígena o comunitario; (iii) Primaria general, indígena o comunitaria; (iv) Secundaria general, técnica, comunitaria, Telesecundaria o las modalidades regionales autorizadas por la Secretaría de Educación Pública; y, (v) Centros de Atención Múltiple.
Interculturalidad*	Principio que postula el respeto a la diversidad cultural y a la multiplicidad de identidades sociales, asentadas en distintitos orígenes, concepciones y estilos de vida, creencias y proyectos de futuro. Defiende también el dialogo e interacciones horizontales basados en el reconocimiento de la igual dignidad de todas las personas, teniendo siempre como gran referente el apego a los derechos humanos.
Línea de Pobreza por Ingresos (LPI)*	Línea para cuantificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias).
Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (LPEI)*	Línea que permite cuantificar a la población que, aun al hacer uso de todo su ingreso en la compra de alimentos, no puede adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada.
Matriz de Indicadores para Resultados ^{**} (MIR)	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Matriz de Marco Lógico (MML) ^{***}	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Mesas de Atención ⁺	Punto temporal de atención a los/las becarios/as y las familias beneficiarias del Programa en las que se les orienta, facilita y agiliza la gestión y resolución de trámites, relacionados con el mismo.
Modalidad escolarizada ⁺⁺	Conjunto de recursos humanos, materiales, físicos y tecnológicos destinados a efectuar un proceso educativo conforme a un currículum predeterminado, dentro de una escuela, sujeto a un calendario escolar y con horarios rígidos, bajo la dirección de un profesor, quien lleva a cabo los programas de las asignaturas o áreas de conocimiento al ritmo de aprendizaje de la mayoría de los alumnos que integra la clase o grupo escolar.

Operadores**	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Padrón Activo ⁺	Familias incorporadas al Programa en ejercicios fiscales previos y que se mantienen en el Padrón de Beneficiarios recibiendo las becas.
Padrón de beneficiarios**	Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.
Permanencia escolar*	Indica que la becaria o becario permanece activo en el siguiente grado escolar de acuerdo con el reglamento del servicio educativo en el que está inscrito(a).
Población atendida**	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo**	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial**	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Reprobación ⁺⁺	Número de alumnos que no lograron adquirir los conocimientos o requisitos establecidos para aprobar un grado escolar, por cada cien alumnos matriculados al final del ciclo escolar. El cálculo considera a los alumnos reprobados menos los que se regularizaron en todas las materias.
Rezago educativo escolar*	Grupos y/o sectores de la sociedad que enfrentan condiciones de desventaja sobre recursos económicos, humanos y materiales. En este sentido, se ven reflejados en servicios educativos de menor calidad; altos índices de repetición y deserción escolar; falta de materiales educativos; infraestructura inadecuada; capacitación deficiente; ausentismo de maestros y supervisión insuficiente de directivos.
Satisfacción de los beneficiarios**	Es el grado de congruencia entre las expectativas del beneficiario asociadas al uso del bien o servicio que entrega el programa y la satisfacción final del beneficiario con el servicio o bien recibido.
Servidores de la nación ⁺⁺⁺⁺	Prestadores de servicios profesionales por honorarios que realizan actividades relacionadas con el “Censo del Bienestar”, apoyo en tareas administrativas y de logística, asesoría en módulos de atención, así como el cumplimiento de actividades que encomiende la Secretaría de Bienestar.
Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) ⁺⁺⁺	Es un conjunto orgánico y articulado de procesos, lineamientos, normas, instrumentos, acciones y sistemas tecnológicos que permiten recabar, administrar, procesar y distribuir la información del Sistema Educativo Nacional, generada por los sujetos y autoridades del mismo, con la integridad, consistencia y oportunidad necesarias para apoyar a los procesos de operación, administración y evaluación del Sistema Educativo Nacional.

Sistema Educativo Nacional (SEN) ⁺⁺⁺	En términos de lo dispuesto en el artículo 31 de la Ley General de Educación es el conjunto de actores, instituciones y procesos para la prestación del servicio público de la educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, desde la educación básica hasta la superior, así como por las relaciones institucionales de dichas estructuras y su vinculación con la sociedad mexicana, sus organizaciones, comunidades, pueblos, sectores y familias.
Tarjeta biométrica ⁺	Es un medio para la recepción de los apoyos monetarios, caracterizado por utilizar elementos biométricos como la huella dactilar, para identificar a la persona que recibe la beca del Programa.
Tasa bruta de escolarización ⁺⁺	Número total de alumnos en un nivel educativo al inicio del ciclo escolar, por cada cien del grupo de población con la edad reglamentaria para cursar ese nivel.
Tasa de terminación ⁺⁺	Número de alumnos egresados de un nivel educativo, por cada cien de la población en la edad teórica de terminación del nivel.
Técnicas de investigación cualitativas ^{**}	Son técnicas de recolección de datos que permiten profundizar en la descripción y entendimiento de un objeto de estudio, a partir de su interpretación y análisis.
Trabajo de campo ^{**}	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.
Tipo de apoyo ^{**}	Son los bienes y/o servicios que el programa proporciona a sus beneficiarios.
Vocales ^{****}	Hasta el ejercicio fiscal 2018, en PROSPERA se integraban Comités de Promoción Comunitaria por titulares de familias beneficiarias que representaban a las beneficiarias de una cierta localidad o colonia. A ellas se les denominaban "Vocales" y tenían un rol importante de vínculo entre los hogares y el programa.

* CNBBBJ. (junio, 2019). *Diagnóstico del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México.

** CONEVAL. (s/f). Glosario. Evaluación de la Política Social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Glosario-EVALUACION.aspx>

*** CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

**** SEDESOL (2017). ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación de PROSPERA Programa de Inclusión Social, para el ejercicio fiscal 2018. Diario Oficial de la Federación.

⁺ Secretaría de Bienestar. (2019). *ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación de PROSPERA Programa de Inclusión Social, para el ejercicio fiscal 2019*. Diario Oficial de la Federación.

⁺⁺ Secretaría de Educación Pública. (2018). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2017-2018*. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. Ciudad de México: SEP.

+++ Secretaría de Educación Pública. (2019). *ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2020*. Diario Oficial de la Federación.

++++ Secretaría de Bienestar. (noviembre de 2019). *Oficio núm. BIE/UPRI/613/458/2019*. Ciudad de México.

Contenido

ABREVIATURAS	15
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	17
INTRODUCCIÓN.....	21
1. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO	22
1.1. ANÁLISIS DE GABINETE.....	22
1.2. TRABAJO DE CAMPO	24
1.3. CARACTERIZACIÓN DESCRIPTIVA DE LOS INFORMANTES PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO	40
2. IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y MAPEO DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	42
2.1. PLANEACIÓN	45
2.2. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA Y SUS CONVOCATORIAS.....	49
2.3. SOLICITUD DE BECAS	53
2.4. SELECCIÓN DE BECARIOS	58
2.4.1. <i>Traslapamiento entre los procesos de solicitud de becas y selección de becarios.....</i>	<i>61</i>
2.5. PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	62
2.6. ENTREGA DE MEDIOS DE PAGO	62
2.7. DISPERSIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS BECAS.....	65
2.8. ENTREGA DE BECAS.....	67
2.9. SEGUIMIENTO A BECARIOS Y MONITOREO DE APOYOS	67
2.10. ATENCIÓN A LA DEMANDA CIUDADANA DE BECARIOS Y BECARIAS	70
2.11. CONTRALORÍA SOCIAL	71
2.1. EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA	73
2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL PROGRAMA.....	75
2.1. PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE SOLICITUD DE BECAS	75
2.2. PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE BECARIOS(AS)	90
3. HALLAZGOS Y RESULTADOS	94
3.1. HALLAZGOS Y RESULTADOS RECUPERADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	94
4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD.....	120
4.1. FORTALEZAS	120
4.2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD	121

5. CONCLUSIONES.....	129
6. ANEXOS	132
ANEXO C.1. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA	132
ANEXO C.2. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA.....	138
ANEXO C.3. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL PROGRAMA.....	138
ANEXO C.4. FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD.....	141
ANEXO C.5. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA	143
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144

Abreviaturas

Banco del Bienestar	Banco del Bienestar (antes, Banco Ahorro Nacional y Servicios Financieros S.N.C. BANSEFI)
Becas de Educación Básica	Programa Becas para el Bienestar Benito Juárez de Educación Básica
Beca Universal	Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
CCT	Clave del Centro de Trabajo (identificador de Institución Educativa)
CLEAR LAC	Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe
CUBEBIEN	Cuestionario Socioeconómico para las Becas del Bienestar 2019
CNBBBJ	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas
DGAO	Dirección General de Atención y Operación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGCV	Dirección General de Coordinación y Vinculación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGIGAE	Dirección General de Información Geoestadística, Análisis y Evaluación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGPL	Dirección General de Padrón y Liquidación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DOF	Diario Oficial de la Federación
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares
ES	Educación Superior
IES	Institución de Educación Superior
JEF	Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro
LBM	Línea de Bienestar Mínimo
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGDS	Ley General de Desarrollo Social
LGE	Ley General de Educación
LPEI	Línea de Pobreza Extrema por Ingresos
LPI	Línea de Pobreza por Ingresos
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo

PROSPERA	PROSPERA Programa de Inclusión Social
RLFPRH	Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
ROP	Reglas de Operación
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SES	Subsecretaría de Educación Superior
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa
SIREL	Sistema Institucional de Reinscripción Electrónica
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SUBES	Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior
UR	Unidad Responsable del programa
ZAP	Zona de Atención Prioritaria

Glosario de términos

Abandono escolar ⁺⁺	Número de alumnos que dejan la escuela de un ciclo escolar a otro, por cada cien alumnos que se matricularon al inicio de cursos de un mismo nivel educativo.
Beca [*]	Apoyo o estímulo económico, en beneficio de las personas estudiantes que cubren los requisitos de elegibilidad del programa.
Cobertura ^{**}	La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.
Cobertura educativa [*]	Oferta de estudios y capacidad del Sistema Educativo Nacional para atender a la población. Proporción de usuarios atendidos en relación con los servicios demandados en la entidad federativa y en el país.
Componentes del programa ^{**}	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Criterios de elegibilidad ^{***}	Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de una intervención pública.
Derecho a la educación [*]	Es considerado como un derecho transversal, porque atraviesa todas las generaciones de derechos humanos, y como un derecho habilitador, ya que es un instrumento indispensable para la realización de otros derechos humanos. Contribuye al desarrollo completo de la personalidad humana y ayuda a grupos sociales vulnerables a remontar problemas como la pobreza. Todo esto hace que el derecho a la educación tenga un papel esencial, tanto para el individuo como para la sociedad.
Diagnóstico ^{**}	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Diseño ^{**}	Se analiza el propósito del programa, es decir, el vínculo con la planeación nacional, la consistencia con la normatividad y las posibles complementariedades o coincidencias con otros programas federales.
Educación básica [*]	A partir de la Reforma Constitucional al Artículo 3º, tipo educativo que comprende los niveles inicial, preescolar, primaria y secundaria, en sus diferentes modalidades y servicios.
Educación inicial [*]	Servicio educativo que tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los niños con edades desde los 43 días de nacidos hasta los 3 años 11 meses. Hasta hace poco no era obligatorio. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos.
Educación Media Superior ⁺	Comprende el nivel bachillerato general, bachillerato tecnológico, profesional técnico bachiller y la educación profesional técnica.

Eficiencia terminal ⁺⁺	Número de alumnos que egresan de un determinado nivel educativo en un ciclo escolar, por cada cien alumnos de la cohorte escolar inicial del mismo nivel
Evaluación ^{***}	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Focalización ^{**}	Es el grado de precisión en que el programa otorga beneficios a la población objetivo y evita el acceso a personas que no se encuentran comprendidas en ésta.
Grupos focales ^{**}	La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos sobre opiniones de un tema específico.
Grupos sociales en situación de vulnerabilidad*	Aquellos núcleos de población y personas que, por diferentes factores o la combinación de ellos, enfrentan situaciones de riesgo o discriminación que les impiden alcanzar mejores niveles de vida y, por lo tanto, requieren de la atención e inversión del Gobierno para lograr su bienestar.
Instrumentos de recolección de información ^{**}	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Indígena*	Integrante de un pueblo o comunidad indígena, independientemente si tiene su domicilio dentro o fuera de un territorio indígena
Interculturalidad*	Principio que postula el respeto a la diversidad cultural y a la multiplicidad de identidades sociales, asentadas en distintitos orígenes, concepciones y estilos de vida, creencias y proyectos de futuro. Defiende también el dialogo e interacciones horizontales basados en el reconocimiento de la igual dignidad de todas las personas, teniendo siempre como gran referente el apego a los derechos humanos.
Instituciones Liquidadoras	Se refiere al Banco del Bienestar y demás entidades financieras y/o bancarias a través de las cuales llegan los recursos de las becas a los beneficiarios del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro
Línea de Pobreza por Ingresos (LPI)*	Línea para cuantificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias).
Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (LPEI)*	Línea que permite cuantificar a la población que, aun al hacer uso de todo su ingreso en la compra de alimentos, no puede adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada.
Matriz de Indicadores para Resultados ^{**}	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los

	indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Matriz de Marco Lógico***	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Modalidad escolarizada**	Conjunto de recursos humanos, materiales, físicos y tecnológicos destinados a efectuar un proceso educativo conforme a un currículum predeterminado, dentro de una escuela, sujeto a un calendario escolar y con horarios rígidos, bajo la dirección de un profesor, quien lleva a cabo los programas de las asignaturas o áreas de conocimiento al ritmo de aprendizaje de la mayoría de los alumnos que integra la clase o grupo escolar.
Operadores**	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Padrón de beneficiarios**	Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.
Permanencia escolar*	Indica que la becaria o becario permanece activo en el siguiente grado escolar de acuerdo con el reglamento del servicio educativo en el que está inscrito(a).
Población atendida**	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo**	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial**	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Reprobación**	Número de alumnos que no lograron adquirir los conocimientos o requisitos establecidos para aprobar un grado escolar, por cada cien alumnos matriculados al final del ciclo escolar. El cálculo considera a los alumnos reprobados menos los que se regularizaron en todas las materias.
Rezago educativo escolar*	Grupos y/o sectores de la sociedad que enfrentan condiciones de desventaja sobre recursos económicos, humanos y materiales. En este sentido, se ven reflejados en servicios educativos de menor calidad; altos índices de repetición y deserción escolar; falta de materiales educativos; infraestructura inadecuada; capacitación deficiente; ausentismo de maestros y supervisión insuficiente de directivos.
Satisfacción de los beneficiarios**	Es el grado de congruencia entre las expectativas del beneficiario asociadas al uso del bien o servicio que entrega el programa y la satisfacción final del beneficiario con el servicio o bien recibido.

Subsistema ⁺⁺	Es un conjunto de universidades e instituciones que se encuentran estructuradas de acuerdo al sostenimiento y dependencia operativa, permitiendo la organización de los contenidos que conforman el tipo superior.
Tasa bruta de escolarización ⁺⁺	Número total de alumnos en un nivel educativo al inicio del ciclo escolar, por cada cien del grupo de población con la edad reglamentaria para cursar ese nivel.
Tasa de terminación ⁺⁺	Número de alumnos egresados de un nivel educativo, por cada cien de la población en la edad teórica de terminación del nivel.
Trabajo de campo ^{**}	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.
Tipo de apoyo ^{**}	Son los bienes y/o servicios que el programa proporciona a sus beneficiarios.

* CNBBBJ. (junio, 2019). *Diagnóstico del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México.

** CONEVAL. (s/f). Glosario. Evaluación de la Política Social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Glosario-EVALUACION.aspx>

*** CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

+ Pérez Argumendo, R. (junio, 2019). *Diagnóstico del Programa "Beca Universal para la Educación Media Superior Benito Juárez"*. Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.

++ Secretaría de Educación Pública. (2018). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2017-2018*. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. Ciudad de México: SEP.

Introducción

Con la aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación 2019 (PEF2019) por parte de la Cámara de Diputados, el Ejecutivo Federal puso en marcha un conjunto de nuevos programas presupuestarios que conforman el marco de su política social y de promoción económica; entre estos programas, se encuentran los programas de becas S072-Becas para el Bienestar Benito Juárez para Educación Básica, U084-Beca Universal para Educación Media Superior Benito Juárez y U280-Jóvenes Escribiendo el Futuro (JEF), cuya Unidad Responsable (UR) es, a partir del 31 de mayo de 2019, la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ), órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Considerando lo anterior, y de conformidad con las atribuciones del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) se contrató al Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR LAC) del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE) para llevar a cabo la Evaluación de Diseño de los Programas Prioritarios de Becas 2019-2020. Éste estudio tiene como objetivo valorar el diseño, funcionamiento y operación de los programas prioritarios de becas 2019-2020, con la finalidad de generar información que permita elaborar estrategias y realizar recomendaciones que contribuyan a la mejora de los programas.

Este documento se divide en siete apartados: En el primero se presenta de manera sintética la metodología a partir de la cual se llevó a cabo la evaluación del Programa. En el segundo se identifican y describen los procesos indispensables a través de los cuales el Programa busca el cumplimiento de su propósito. En el tercer apartado, se profundiza en dos de esos procesos (solicitud de becas y selección de becarios). Posteriormente se presentan los hallazgos y resultados del trabajo de campo que, aunque, no necesariamente estén directamente vinculados a un proceso particular muestran, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la implementación y cumplimiento de los objetivos del programa. En el sexto apartado, se mencionan fortalezas y áreas de oportunidad de la implementación del Programa identificadas en el trabajo de campo. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

1. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo

El estudio se desarrolla con base en un diseño metodológico de carácter cualitativo, a través de diversas estrategias del corte analítico, enfocadas a mejorar el diseño y funcionamiento de los Programas a través de identificar sus procesos y analizar cómo éstos contribuyen a cumplir con los objetivos de los Programas y, con base en ello, brindar información que sirva para retroalimentar tanto el diseño como la implementación de éstos.

De manera general, la metodología empleada para realizar esta valoración retomó características de la investigación fenomenológica, en la que la información documental junto con las perspectivas, reportes, y experiencias del trabajo de campo se exploran, comprenden y analizan para mostrar las características del fenómeno y descubrir elementos en común.¹ El propósito de utilizar esta perspectiva metodológica como base no fue generar un modelo o teoría fundamentada sino comprender las situaciones comunes que, en distintos contextos, presenta el Programa.

Esta metodología contempla una serie de actividades en etapas sucesivas², que fueron agregadas en dos componentes centrales: 1) trabajo de gabinete, y 2) trabajo de campo (ver figura 1).

1.1. Análisis de gabinete

El análisis de gabinete implicó la revisión de la información del Programa, proporcionada por la CNBBBJ y CONEVAL, así como de documentación adicional que el equipo de evaluación consideró relevante y que era de carácter público.

Figura 1. Actividades en la Estrategia del Trabajo de Campo

¹Suter, W. (2012). Chapter 12. Qualitative data, analysis and design. En W. N. Suter, *Introduction to educational research: A critical thinking approach* (págs. 342-386). Thousand Oaks, CA, EEUU: SAFE Publications, Inc.

² Con base en Marshall en Hernández, Fernández, & Baptista (2014), las etapas sucesivas son: i) identificación de la información existente; ii) recopilación de experiencias, percepciones y reportes de los involucrados iii) análisis de la información y narrativas; iv) generación categorías y v) desarrollo de una descripción compartida de la esencia de la experiencia para la mayoría.

Trabajo de gabinete

- Información oficial pública disponible
 - Búsqueda de información en sitios oficiales
 - Sistematización y análisis de la información disponible
- Revisión de la información proporcionada y/o elaborada por:
 - CNBBBBJ
 - Unidad de evaluación
 - CONEVAL
- Búsqueda de información de experiencias nacionales e internacionales para la medición de la satisfacción de los beneficiarios.
- Análisis de toda la información disponible
- Criterios de selección y elaboración de la matriz analítica para el trabajo de campo.

Trabajo de campo

- Diseño de guía general de entrevista semiestructurada para funcionarios centrales
- Entrevistas centrales para el desarrollo de la propuesta de estrategia del trabajo de campo
- Diseño de Instrumentos de recolección
- Prueba piloto de los instrumentos
- Ajuste de los instrumentos
- Organización logística del trabajo de campo
- Trabajo de campo en Entidades Federativas
- Entrevistas centrales para profundizar sobre la operación de los programas
- Análisis de la información

Fuente: elaboración propia.

Entre las solicitudes del equipo evaluador al Programa y otras fuentes de información se incluyó: normatividad; diagnósticos del problema; documentos asociados al diseño y la planeación de los Programas; Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); reportes o estudios relacionados con la problemática que buscan atender; evaluaciones, estudios e investigaciones previas sobre Programas similares; información documental relacionada con la selección de beneficiarios, integración y validación de padrones, registros administrativos; informes de ejecución y/o avances desagregados en la distribución y entrega de los apoyos; presupuesto asignado y ejercido; documentos con los mecanismos de vinculación intrainstitucional e interinstitucional entre la CNBBBBJ y otros actores; mecanismos para la atención de quejas, denuncias y dudas; referencias hemerográficas; y monitoreo de redes sociales oficiales.

Aunque en el calendario inicial de este estudio se había definido dos entregas de información (el 16 de julio de 2019 y el 20 de enero de 2020) para realizar el análisis de gabinete, la CNBBBBJ hizo siete entregas.

Adicional a estas entregas, el análisis de gabinete incluyó información relacionada con las particularidades de los sistemas informáticos para realizar el proceso de solicitud de

los Programas Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior y Jóvenes Escribiendo el Futuro –SIREL y SUBES–³, que la CNBBBJ compartió con el equipo evaluador. También, se contó con información que las representaciones estatales visitadas durante el trabajo de campo compartieron con el equipo para analizar la implementación de los Programas en los distintos contextos.

Es importante destacar que el Informe Final se integró con la información compartida por el Programa hasta el 20 de enero de 2020, según los acuerdos establecidos entre las partes y coordinados por el CONEVAL. De cualquier manera, el equipo evaluador consideró información pública disponible hasta el 28 de febrero de 2020, plazo que estableció el Presupuesto de Egresos de la Federación 2020 para la publicación del documento normativo del Programa que a partir de este ejercicio fiscal quedará sujeto a Reglas de Operación. Sin embargo, hasta esa fecha no se publicó oficialmente el documento normativo señalado;⁴ asimismo, se trabajó con una versión preliminar del Diagnóstico del Programa.

El análisis de gabinete tuvo propósitos distintos según las etapas en las que se desarrolló este estudio. En primer lugar, permitió la identificación de criterios para la selección de la muestra cualitativa y para la elaboración de los instrumentos de recolección de información. En segundo lugar, permitió analizar aspectos relacionados con el diseño conceptual, identificar algunos procesos de la implementación y los actores relevantes que intervienen en cada uno de éstos.

1.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó a través de distintas técnicas cualitativas (entrevistas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales) que permitieron profundizar en las características relacionadas con el diseño y la implementación de Jóvenes Escribiendo el Futuro, con base en la opinión y funciones de los servidores públicos a nivel central, el personal operativo de los Programas en las Entidades Federativas, el personal

³ SIREL: Sistema Institucional de Reinscripción Electrónica. SUBES: Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior.

⁴ En el propio PEF 2020 se establece la posibilidad de una prórroga por 30 días naturales para la publicación de las Reglas de Operación en casos debidamente justificados. Se desconoce si el Programa solicitó y justificó esta prórroga, pero, de cualquier manera, se trabajó con la información disponible hasta esa fecha. De lo contrario, no se contaría con el tiempo suficiente para integrar el informe final.

directivo y/o administrativo de las instituciones educativas, así como, de los receptores de los apoyos (beneficiarios). Estas técnicas identificaron las condiciones y características generales de la conceptualización y la mecánica operativa, así como áreas de oportunidad y fortalezas.

Durante el trabajo de campo se solicitaron cartas de consentimiento informado⁵ para participar en las entrevistas y grupos focales, en las cuales también se solicitaba la autorización para grabar el audio.

Para el caso de los menores de edad participantes, las cartas de consentimiento fueron firmadas por sus tutores o por la madre o padre del becario participante. Los audios grabados⁶ de las entrevistas y grupos focales permitieron al equipo evaluador contar con la información recolectada para su posterior análisis, adicionalmente de las notas del trabajo de campo.

El trabajo de campo consistió en la realización de una prueba piloto para consolidar los instrumentos de recolección de información y en la recolección de información relacionada con el diseño y la implementación del Programa a nivel central y en tres Entidades Federativas. La versión final de los instrumentos de recolección de información se encuentra en el Anexo A.1.

La selección de las Entidades Federativas se realizó mediante un muestreo selectivo, en la que cada unidad fue intencionalmente elegida por sus posibilidades de ofrecer información diversa. La consideración de las observaciones más heterogéneas evitó llegar a hallazgos erróneos y permitió encontrar generalidades relacionadas con el diseño y la implementación de Jóvenes Escribiendo el Futuro en contextos diversos.

La muestra de Entidades Federativas se realizó de manera homogénea para los tres Programas prioritarios de la CNBBBJ. La razón se basó en que existen procedimientos y elementos de la implementación que son transversales y en los que participan

⁵ Las cartas de consentimiento informado se encuentran bajo el resguardo del CLEAR LAC-CIDE debido a que cuentan con datos personales.

⁶ Los audios grabados se encuentran bajo el resguardo del CLEAR LAC-CIDE debido a que cuentan con datos confidenciales.

personal de la CNBBBBJ, las representaciones estatales y de las instituciones liquidadoras.

Se consideraron cinco variables para la realización del muestreo. Se buscó que estas variables caracterizaran la situación del sistema educativo en la entidad federativa, mostraran el grado de cobertura que tenía la CNBBBBJ en la entidad y mostraran elementos sociopolíticos que pudieran influir en la implementación. El cuadro 1. presenta la descripción y justificación de las variables utilizadas para la selección de las Entidades Federativas para el trabajo de campo.

Adicionalmente, se contemplaron las condiciones relacionadas con inseguridad,⁷ la ubicación regional de las Entidades Federativas y la percepción de los funcionarios de la CNBBBBJ sobre la coordinación y avances de la implementación de los Programas en las Entidades Federativas.⁸

Cuadro 1. Variables para la selección de Entidades Federativas para el trabajo de campo

Variable	Descripción	Justificación
1. Índice de condiciones educativas	<p>Agregado general de las condiciones educativas en las Entidades Federativas.</p> <p>Se estimó un índice a partir de cinco indicadores del ciclo escolar 2017-2018⁹: tasa de abandono escolar total, tasa de eficiencia terminal, tasa bruta de escolarización, tasa de absorción y atención a la demanda potencial.</p>	<p>La estimación permitió clasificar a las Entidades Federativas, con base en algunas características educativas, relacionadas con la atención a la demanda, permanencia y terminación escolar. Permitió diferenciar distintos contextos educativos.</p>

⁷ Derivado de la inseguridad no se consideraron para el trabajo de campo: Guerrero, Michoacán, Tamaulipas y Veracruz.

⁸ En las entrevistas a nivel central realizadas a la CNBB-BJ para el diseño de la estrategia para el trabajo de campo, se les preguntó a los informantes sobre la coordinación y avances en la implementación de los Programas en las Entidades Federativas y se pidió que mencionaran algunas donde la implementación o coordinación fuera adecuada, regular y deficiente.

⁹ SEP. (septiembre de 2018). *Reporte de Indicadores Educativos*. Recuperado el 8 de julio de 2019, de [snie.sep.gob.mx](http://www.snie.sep.gob.mx): <http://www.snie.sep.gob.mx/indicadores.html> y SEP. (2018). *Sexto Informe de Labores: 2017-2018*. México: Secretaría de Educación Pública .

Cuadro 1. Variables para la selección de Entidades Federativas para el trabajo de campo

Variable	Descripción	Justificación
2. Porcentaje de becarios de la CNBBBJ por Entidad federativa	El número de becarios por Entidad federativa se identificó en el Primer Informe Trimestral de PROSPERA Programa de Inclusión Social ¹⁰ , debido a que era la única información oficial de la cobertura del Programa cuando se diseñó la muestra (julio de 2019). El porcentaje de becarios se estimó de manera agregada por todos los Programas de la CNBBBJ (incorporando la información de Beca de Educación Básica, BUEMS y JEF) debido a que en el trabajo de campo se entrevistarían beneficiarios de los tres Programas.	El porcentaje de becarios por Entidad federativa para el trabajo de campo se consideró relevante, pues la diferencia de volumen de becarios puede influir en la implementación de los Programas. Se contempló la totalidad de beneficiarios que tenía la CNBBBJ en la entidad porque se trata de la misma unidad responsable para todos los Programas prioritarios de becas.
3. Porcentaje de población con rezago educativo ¹¹	Carencia utilizada en la medición multidimensional de la pobreza que ocurre cuando “una persona cumple alguno de los siguientes criterios: a) tiene de tres a quince años, no cuenta con la educación básica obligatoria y no asiste a un centro de educación formal; b) nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (primaria completa); c) nació a partir de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria (secundaria completa)”. ^{12 13}	Permite conocer el rezago educativo por Entidad federativa. En la muestra se utilizó como un proxy de la probabilidad de que la población en la Entidad federativa cursara más grados académicos.

¹⁰ Secretaría de Bienestar. (2019). *Primer Informe Trimestral 2019 PROSPERA Programa de Inclusión Social*. Ciudad de México.

¹¹ CONEVAL. (2016). *Anexo estadístico de pobreza en México 2016*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Medición de la pobreza: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2016.aspx

¹² CONEVAL. (noviembre de 2018). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación 2018*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Informes de evaluación de la política social: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Estudio_Diag_Edu_2018.pdf

¹³ Esta descripción corresponde a la conceptualizada en la Segunda Edición de la *Metodología para la Medición Multidimensional de la pobreza*, utilizada en la medición de la Pobreza 2016 (que se usa como referencia en este texto). A pesar de ello, en junio de 2019, se publicó la Tercera Edición de la Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza que se utilizará para la estimación de la pobreza a partir de 2018, (cuyos resultados se presentarán en agosto del 2019) en la que el rezago educativo actualiza su descripción como: “Carencia utilizada en la medición multidimensional de la pobreza que ocurre cuando una persona: Tiene de tres a veintiún años, no cuenta con la educación obligatoria y no asiste a un centro de educación formal; o, Tiene 22 años o más, nació a partir del año 1998 y no ha terminado la educación obligatoria (media superior); Tiene dieciséis años o más, nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberlo cursado (primaria completa); Tiene

Cuadro 1. Variables para la selección de Entidades Federativas para el trabajo de campo

Variable	Descripción	Justificación
4. Población con ingresos menores a la Línea de Bienestar Mínimo ¹⁴ (Línea de Pobreza Extrema por Ingreso) ¹⁵	Mide si un hogar no cuenta con el suficiente ingreso corriente per cápita para cubrir el costo de la canasta alimentaria. ¹⁶ Existe una diferenciación por estrato rural y urbano.	Los Programas señalan criterios de priorización y focalización a población con un ingreso menor a la línea de bienestar (a partir de la medición multidimensional 2018 se nombró línea de Pobreza por Ingreso) ¹³ . Se utilizó la línea de bienestar mínimo por ser un caso más extremo. Para la definición de la muestra no se utilizó el indicador de población en condición de pobreza, debido a que considera insuficiencia en el ingreso y existencia de carencias sociales; pero no todas las carencias están relacionadas con la educación.
5. Pertenencia partidista de los Gobiernos Estatales	La pertenencia partidista del Gobierno del Estado se incorporó con base en la información de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) y la revisión en las páginas de internet de los gobiernos estatales.	Considerar la pertenencia partidista de los gobiernos estatales permitió observar si existían diferencias en la coordinación entre las acciones federales y los gobiernos locales que incidan en la implementación del Programa.
6. Ubicación Geográfica de la Entidad federativa	La ubicación geográfica se definió con base en tres criterios: norte, centro o sur.	La ubicación es esencial para la implementación. Considerar Entidades de distintas zonas permitió conocer diferencias en procesos clave como la entrega de becas.

Fuente: elaboración propia.

dieciséis años o más, nació a entre 1982 y 1997 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (secundaria completa)".

¹⁴ CONEVAL. (2016). *Anexo estadístico de pobreza en México 2016*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Medición de la pobreza: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2016.aspx

¹⁵ La LBM es la línea de pobreza por ingreso que se utilizó para estimar la pobreza multidimensional en 2016, que funcionó como insumo para el Diseño del Programa. En 2019, con la publicación de la Tercera Edición de la Metodología para la Medición Multidimensional de la Pobreza, se especificó que "a partir de la actualización, serán empleados los términos "línea de pobreza por ingresos" y "línea de pobreza extrema por ingresos" en lugar de "línea de bienestar" y "línea de bienestar mínimo", respectivamente". En este documento se mantiene el nombre de LBM debido a que fue con el que se calculó la pobreza en 2016 a nivel estatal y en 2015 a nivel municipal.

¹⁶ CONEVAL. (diciembre de 2014). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Informes y publicaciones: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MEDICION_MULTIDIMENSIONAL_SEGUNDA_EDICION.pdf

Nota: Sobre las fuentes de información utilizadas hay que mencionar que en el momento de la elaboración de la muestra (julio de 2019) eran las últimas fuentes de información disponibles y se priorizó utilizar las fuentes de información con las que el Programa habían realizado su Diagnóstico y que sirvieron como base para la estimación de su población.

La selección de las Entidades Federativas en la muestra se realizó en dos etapas. En primer lugar, se clasificaron las 32 Entidades Federativas en tres grupos, con base en el Índice de las condiciones educativas –estimado por el equipo de investigación y definido en el Anexo–. En segundo lugar, se analizó dentro de cada grupo o estrato, qué Entidad Federativa presentaba las características más variables que permitieran heterogeneidad de observaciones.

Como se muestra en el Cuadro 2, los resultados del Índice clasificaron a las Entidades Federativas en tres grupos o estratos y la selección buscó la mayor variabilidad en el resto de las características consideradas. De acuerdo con los criterios de selección, del grupo 1 se seleccionó Puebla y del grupo 3 Oaxaca. Éstas, fueron percibidas por el personal de la CNBBBBJ en las entrevistas previas a la selección de la muestra como Entidades Federativas que podían aportar al análisis de la coordinación y vinculación para la implementación de los Programas.

Por lo tanto, en el grupo 2 se seleccionó una Entidad federativa de la región norte del país, con un partido político gobernante distinto a los dos anteriores, así como con una caracterización del porcentaje de población con rezago educativo y el porcentaje de ingreso inferior al promedio nacional de la LBM. Por el diseño metodológico para encontrar la mayor variación en la selección de las Entidades Federativas, se optó por Chihuahua.

Para el caso de la prueba piloto, se seleccionó la Ciudad de México. La razón se basó en que permitía entrevistar a responsables de subsistemas de EMS cuyas oficinas son federales y se encuentran ubicadas en la CDMX, así como incorporar información de *Prepa Sí* (modalidad especial que se incorporó al Programa BUEMS que solo se implementa en esta ciudad). Además, derivado del periodo vacacional del sistema educativo, permitió disminuir el tiempo invertido en traslados y posibilitó la adecuación permanente de la agenda.

Cuadro 2. Matriz con las características para seleccionar las Entidades Federativas

Estrato ^a	Entidad federativa	Índice de condiciones educativas ^b	Porcentaje de becarios ^c	Porcentaje de población con Rezago Educativo ^d	Población con ingreso menor a la LBM ^d	Partido político gobernante ^e	Región del país
1	Ciudad de México	1.00	2.79%	8.44%	7.54%	MORENA	Centro
	Querétaro	0.76	1.72%	14.24%	9.95%	PAN	Centro
	Hidalgo	0.67	4.36%	18.54%	18.24%	PRI	Centro
	Nuevo León	0.63	2.43%	10.68%	3.09%	Independiente**	Norte
	Sinaloa	0.56	2.51%	15.83%	8.72%	PRI	Norte
	Yucatán	0.56	1.94%	20.56%	11.78%	PAN	Sur
	Puebla	0.54	7.02%	19.91%	23.12%	MORENA***	Centro
	Jalisco	0.54	5.38%	16.31%	7.71%	MC****	Centro
	Aguascalientes	0.53	1.02%	13.95%	9.56%	PAN	Centro
	Baja California	0.51	1.73%	13.30%	5.36%	MORENA***	Norte
2	Coahuila	0.46	1.27%	12.33%	8.81%	PRI	Norte
	Tamaulipas	0.45	2.12%	14.32%	12.06%	PAN	Norte
	Morelos	0.42	1.52%	16.40%	16.41%	MORENA	Centro
	Tlaxcala	0.39	1.25%	13.05%	19.58%	PRI	Centro
	Quintana Roo	0.35	1.20%	15.00%	9.26%	PRD	Sur
	Tabasco	0.35	3.12%	16.49%	19.57%	MORENA	Sur
	Colima	0.34	0.57%	16.26%	8.00%	PRI	Centro
	Chihuahua	0.34	2.09%	15.75%	11.17%	PAN	Norte
	Nayarit	0.34	0.88%	16.82%	16.43%	PAN	Norte
	Guanajuato	0.33	5.73%	20.11%	15.59%	PAN	Centro
	Baja California Sur	0.32	0.61%	13.38%	6.11%	PAN	Norte
	México	0.31	12.35%	13.74%	16.81%	PRI	Centro

Cuadro 2. Matriz con las características para seleccionar las Entidades Federativas

Estrato ^a	Entidad federativa	Índice de condiciones educativas ^b	Porcentaje de becarios ^c	Porcentaje de población con Rezago Educativo ^d	Población con ingreso menor a la LBM ^d	Partido político gobernante ^e	Región del país
3	Durango	0.29	1.70%	14.43%	12.80%	PAN	Norte
	Sonora	0.27	1.86%	12.31%	7.52%	PRI	Norte
	Zacatecas	0.25	1.33%	17.70%	21.00%	PRI	Norte
	Chiapas	0.22	5.84%	29.01%	49.88%	MORENA	Sur
	Campeche	0.20	1.06%	17.19%	15.77%	PRI**	Sur
	San Luis Potosí	0.14	1.86%	17.48%	20.42%	PRI	Norte
	Guerrero	0.14	5.67%	25.17%	35.19%	PRI	Sur
	Michoacán	0.13	3.88%	27.35%	21.00%	PRD	Sur
	Veracruz	0.09	8.71%	25.70%	30.57%	MORENA	Sur
	Oaxaca	0.00	4.47%	27.29%	40.20%	PRI	Sur
Nacional		0.38	3.13%*	17.39%	17.46%	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en información de la SEP; PROSPERA; CONEVAL.

Notas: * El promedio nacional es una referencia estimada por el equipo evaluador para fines comparativos.

**El gobernador de Nuevo León no pertenece a ningún partido político. Al momento de la definición de la muestra (julio de 2019), el Gobernador de Campeche solicitó una licencia para postularse por la Dirigencia Nacional de su partido, por lo que se encuentra en el poder un Gobernador Sustituto.

*** En estas Entidades Federativas se realizaron elecciones para gobernador el 2 de junio de 2019. A pesar de que los gobernadores electos entraron en funciones el 1 de agosto de 2019 (en el caso de Puebla) y el 1 de noviembre de 2019 (en el caso de Baja California), se colocó el partido al que pertenecen debido a que ya estarían en funciones cuando se realizara el trabajo de campo.

****Movimiento Ciudadano.

a. El corte de cada estrato se definió con base en el percentil 33 (0,309) y el percentil 67 (0,464) de la distribución.

b. Estimación propia.

c. Información del Primer Informe Trimestral para el ejercicio fiscal 2019 (Secretaría de Bienestar, 2019). La variable consideró todos los niveles educativos y se estimó al sumar el número total de becarios en cada Entidad federativa y dividirla entre el número total de becarios en todo el país.

d. Información recolectada de la medición de la pobreza multidimensional 2016 del CONEVAL. A partir de la medición 2018, el nombre de la variable se modificó a Línea de Pobreza Extrema por Ingreso.

e. Algunos gobernadores pudieron haberse postulado en coalición con otros partidos.

Una vez seleccionadas las Entidades Federativas donde se realizó el trabajo de campo (Chihuahua, Oaxaca y Puebla) se realizó una matriz analítica para seleccionar los municipios con características necesarias para entender, en distintos contextos, la implementación de los Programas. La matriz se realizó en este nivel de desagregación debido a que cuando se realizó el diseño muestral del estudio (julio de 2019), la CNBBBJ no había proporcionado padrones o registros administrativos que permitieran hacer una un análisis a un mayor nivel de desagregación –como a nivel localidad– o una selección directa de escuelas e instituciones educativas.

La matriz analítica se realizó con base en los criterios de priorización que tienen los tres Programas prioritarios de becas. Éstos priorizan la cobertura en municipios indígenas, marginados y violentos. Además, enfatizan la atención de estudiantes de escuelas prioritarias en los distintos niveles educativos.

Con esta información fue posible construir dos variables latentes. Por un lado, la variable de vulnerabilidad clasificó a los municipios en dos tipos: vulnerables o no vulnerables. Los “municipios vulnerables” fueron aquellos que se clasificaban con un alto o muy alto grado de marginación o que se caracterizaban como indígenas, con base en la definición del Consejo Nacional de Población (CONAPO) y del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), respectivamente. En contraste, los “municipios no vulnerables” eran los que, conjuntamente, no tenían un alto o muy alto grado de marginación ni eran considerados indígenas.

Por otro lado, los “municipios con prioridad de cobertura alta” eran aquellos en los que, simultáneamente se tenían: i) escuelas de EB que atendían a más de 30 beneficiarios de PROSPERA en 2018¹⁷, pues aumentaba la probabilidad de encontrar hogares beneficiarios de la Beca de Educación Básica; ii) Telebachilleratos o Telebachilleratos Comunitarios, que son las escuelas priorizadas por BUEMS; y iii) alguno de los tipos de IES prioritarias contempladas en Jóvenes Escribiendo el Futuro¹⁸. Los “municipios con

¹⁷ Con base en el padrón de beneficiarios de julio-agosto de 2018. Se consideró esta variable como un buen indicador de la cobertura del Programa Becas de Educación Básica porque la primera incorporación de beneficiarios se basó en el padrón de PROSPERA.

¹⁸ Los cinco tipos de IES prioritarias son: Universidades Interculturales; Escuelas Normales Indígenas; Escuelas Normales Interculturales; Escuelas Normales Rurales; y, Universidades para el Bienestar Benito Juárez García (UBBJG).

prioridad de cobertura media” son los que cumplen con dos de las tres condiciones anteriores y los “municipios con prioridad de cobertura baja” se caracterizan por presentar escuelas o instituciones de atención prioritaria en sólo un nivel educativo.

Con base en las variables latentes definidas, se pudieron construir seis escenarios analíticos (ver Cuadro 3). El primer escenario fue “municipios vulnerables con priorización de cobertura alta” (A) que son aquellos que se caracterizaron por ser indígenas o tener un alto o muy alto grado de marginación y tener instituciones educativas prioritarias en todos los niveles educativos.

El segundo, es el de “municipios no vulnerables con priorización de cobertura alta” (B), que contaban con escuelas e instituciones prioritarias, pero no eran clasificados como indígenas ni tienen un alto o muy alto grado de marginación.

El tercero, es el de “municipios vulnerables con priorización de cobertura media” (C), que eran indígenas o con un nivel de marginación alto o muy alto, pero que solo tenían escuelas o instituciones educativas prioritarias en dos de los tres niveles educativos de interés. De manera similar, los “municipios no vulnerables con priorización de cobertura media” (D) tenían escuelas e instituciones prioritarias en dos niveles, pero no contaban con ninguna de la característica de vulnerabilidad.

Finalmente, el quinto y sexto escenario muestran a los “municipios vulnerables con priorización de cobertura baja” (E) y los “municipios no vulnerables con priorización de cobertura baja” (F), respectivamente. Estos municipios únicamente cuentan con escuelas o instituciones educativas prioritarias para un nivel educativo (principalmente, Educación Básica).

Cuadro 3. Escenarios analíticos para realizar la muestra de municipios

	Municipios vulnerables	Municipios no vulnerables
Municipios con prioridad de cobertura alta	Escenario A	Escenario B
Municipios con prioridad de cobertura media	Escenario C	Escenario D
Municipios con prioridad de cobertura baja	Escenario E	Escenario F

Fuente: elaboración propia.

Para la selección de los municipios, no se consideraron los escenarios (E) y (F) debido a que caracterizaban espacios territoriales donde sólo se contaba con escuelas o instituciones prioritarias para un nivel educativo y era probable que los procesos de los

tres Programas de la CNBBBJ no pudieran ser observados en su totalidad. Además, derivado de que los tres Programas tienen restricciones presupuestales para atender a toda su población objetivo¹⁹ y al tratarse de municipios con prioridad de cobertura baja, era probable que la presencia de beneficiarios de los tres niveles fuera mínima, lo que por ejemplo, imposibilitaría la realización adecuada de grupos focales.

Asimismo, se optó por contar con una muestra mayor de municipios con prioridad de cobertura media, pues, al no presentar todos los tipos de instituciones prioritarias (en especial tanto de EMS y ES), permitirán comparar los procedimientos y la percepción de los beneficiarios entre las instituciones prioritarias y de otro tipo.

En la Cuadro 4 se muestran los 9 municipios seleccionados para llevar a cabo el trabajo de campo y la prueba piloto de los instrumentos de recolección de información.

Cuadro 4. Municipios seleccionados en la muestra analítica

	Municipios vulnerables	Municipios no vulnerables
Municipios con prioridad de cobertura alta	Tlacolula de Matamoros, Oax.	Chihuahua, Chih. Puebla, Pue.
Municipios con prioridad de cobertura media	Bocoyna, Chih. Izúcar de Matamoros, Pue. San Jerónimo Tlacoahuaya, Oax.	Oaxaca de Juárez, Oax. San Pedro y San Pablo Teposcolula, Oax. Azcapotzalco, CDMX

Fuente: elaboración propia.

La CNBBBJ compartió el listado de instituciones educativas con becarios en cada entidad federativa seleccionada para realizar el trabajo de campo. Con esta información, fue posible desagregar la muestra analítica y especificar las unidades de análisis; así como, identificar variabilidad de subsistemas y tipos de instituciones en los municipios seleccionados.

La selección de las instituciones educativas donde se realizó el trabajo de campo fue polietápica: en la primera etapa se seleccionó la muestra de Instituciones de Educación Superior (IES) e Instituciones de Educación Media Superior prioritarias (Telebachilleratos y Telebachilleratos Comunitarios) con becarios. En la segunda etapa, dentro de las localidades donde se encontraban las IES y las IEMS prioritarias

¹⁹ Con base en lo mencionado durante las entrevistas para la definición de la Estrategia para el trabajo de campo (julio de 2018).

seleccionadas, se definió la muestra de IEMS no prioritarias y escuelas de Educación Básica (EB). La unidad primaria de muestreo fueron las IES y las IEMS prioritarias debido a que su oferta es limitada.

Además, la selección fue de máxima variación porque se buscó tener representación de la mayor cantidad de tipo de instituciones o subsistemas. En EB se buscó integrar primarias estatales y federales, secundarias estatales y federales, telesecundarias, secundarias comunitarias y secundarias técnicas²⁰. En EMS, se incluyeron 10 subsistemas distintos. En el caso de ES, se buscó integrar IES de casi todos los tipos de instituciones prioritarias²¹ y, además, se incorporaron IES no prioritarias que permitieran observar la variabilidad de contextos.

Con base en este diseño metodológico, las unidades de análisis seleccionadas para realizar el trabajo de campo en cada entidad federativa se muestran en la Cuadro 5.

²⁰ A pesar de que los criterios de focalización de la Beca de Educación Básica señalan que se consideran como posibles becarios a los estudiantes de Preescolar o escuelas de Educación Inicial, en los datos administrativos proporcionados por la CNBBBJ para la selección de la muestra donde se realizó el trabajo de campo y la prueba piloto, no se contó con instituciones relacionadas con estos niveles.

²¹ Por cuestiones de seguridad, la Universidad Intercultural de Puebla no se visitó.

Cuadro 5. Unidades de análisis consideradas en la recolección de información durante el trabajo de campo en cada municipio seleccionado en la muestra analítica

Entidad federativa	Municipio	Unidades de análisis			
		Transversales	Beca Educación Básica	Beca Universal EMS	Jóvenes Escribiendo el Futuro
Nivel Central		<ul style="list-style-type: none">Personal de las Direcciones Generales de la CNBBBBJPersonal del área de Comunicación de la CNBBBBJ		<ul style="list-style-type: none">Personal del Fideicomiso Educación Garantizada (FIDEGAR).	
Ciudad de México (prueba piloto)	Azcapotzalco*, Cuauhtémoc* y Miguel Hidalgo*	<ul style="list-style-type: none">Representantes estatales y/o personal de las unidades de atención regional de la CNBBBBJ en la CDMX.	<ul style="list-style-type: none">Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica en la secundaria seleccionada en la muestra.Tutores de becarios beneficiarios en la secundaria seleccionada.	<ul style="list-style-type: none">Personal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).Personal de los subsistemas de EMS: Conalep y Colegio de BachilleresPersonal directivo, docente o administrativo de la IEMS no prioritaria seleccionada en muestra.Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none">Personal directivo, docente o administrativo de la IES prioritaria (UBBJG “Leona Vicario”) seleccionada en muestra.Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en la IES seleccionada.
Chihuahua	Chihuahua	<ul style="list-style-type: none">Representantes estatales y/o personal de las unidades de atención regional de la CNBBBBJ en Chihuahua.	<ul style="list-style-type: none">Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de secundarias seleccionadas en muestra.Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de la primaria seleccionada en muestra.	<ul style="list-style-type: none">Funcionario Público de la DGB estatal. *Personal directivo, docente o administrativo de la IEMS prioritaria (Telebachillerato) seleccionada en muestra.Personal directivo, docente o administrativo de las IEMS no prioritarias seleccionadas en muestra.Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none">Personal directivo, docente o administrativo de la IES prioritaria (Escuela Normal) seleccionada en muestra.Personal directivo, docente o administrativo de la IES no prioritaria seleccionada en muestra.

Cuadro 5. Unidades de análisis consideradas en la recolección de información durante el trabajo de campo en cada municipio seleccionado en la muestra analítica

Entidad federativa	Municipio	Unidades de análisis			
		Transversales	Beca Educación Básica	Beca Universal EMS	Jóvenes Escribiendo el Futuro
			<ul style="list-style-type: none"> Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas. 		<ul style="list-style-type: none"> Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en las IES seleccionadas.
	Bocoyna	NA	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de secundarias seleccionadas en muestra. Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de la primaria seleccionada en muestra. Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de la IEMS prioritaria (Telebachillerato) seleccionada en muestra. Personal directivo, docente o administrativo de las IEMS no prioritarias seleccionadas en muestra. Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de la única IES pública del municipio (no prioritaria). Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en la IES seleccionada.
Puebla	Puebla	<ul style="list-style-type: none"> Representantes estatales y/o personal de las unidades de atención regional de la CNBBBBJ en Puebla 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de la primaria seleccionada en muestra. Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Funcionario Público de la DGB estatal. * Personal directivo, docente o administrativo de la IEMS no prioritaria seleccionada en muestra. Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de la IES prioritaria (Escuela Normal) seleccionada en muestra. Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en la IES seleccionada.
	Izúcar de Matamoros	NA	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de la IEMS prioritaria (Telebachillerato) 	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo, docente o administrativo de la IES no prioritaria

Cuadro 5. Unidades de análisis consideradas en la recolección de información durante el trabajo de campo en cada municipio seleccionado en la muestra analítica

Entidad federativa	Municipio	Unidades de análisis			
		Transversales	Beca Educación Básica	Beca Universal EMS	Jóvenes Escribiendo el Futuro
			primarias seleccionadas en muestra. • Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas.	Comunitario) seleccionada en muestra. • Personal directivo, docente o administrativo de las IEMS no prioritarias seleccionadas en muestra. • Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas.	seleccionada en muestra. • Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro de la IES seleccionada.
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	• Representantes estatales y/o personal de las unidades de atención regional de la CNBBBJ en Oaxaca	• Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de la secundaria seleccionada en muestra. • Tutores de becarios beneficiarios en la escuela seleccionada.	• Funcionario Público de la DGB estatal. * • Personal directivo, docente o administrativo de las IEMS no prioritarias seleccionadas en muestra. • Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas.	• Personal directivo, docente o administrativo de las IES prioritarias (Escuela Normal) seleccionadas en muestra. • Personal directivo, docente o administrativo de las IES no prioritarias seleccionadas en muestra. • Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en IES seleccionadas.
	San Pedro y San Pablo de Teposcolula	NA	• Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de la primaria y secundaria seleccionadas en muestra. • Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas.	• Personal directivo, docente o administrativo de la única IEMS pública en el municipio. • Beneficiarios de la Beca Universal EMS de esa IEMS.	• Personal directivo, docente o administrativo de la única IES prioritaria (Escuela Normal) en el municipio. • Personal directivo, docente o administrativo de la única IES no

Cuadro 5. Unidades de análisis consideradas en la recolección de información durante el trabajo de campo en cada municipio seleccionado en la muestra analítica

Entidad federativa	Municipio	Unidades de análisis			
		Transversales	Beca Educación Básica	Beca Universal EMS	Jóvenes Escribiendo el Futuro
					prioritaria en el municipio. • Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en las IES seleccionadas.
	San Jerónimo Tlacoahuaya	NA	NA	NA	• Personal directivo, docente o administrativo de la única IES prioritaria existente en el municipio (Escuela Normal intercultural). • Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en esta IES.
	Tlacolula de Matamoros	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo, docente o administrativo de Educación Básica de primarias seleccionadas en muestra. • Tutores de becarios beneficiarios en las escuelas seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo, docente o administrativo de la IEMS prioritaria (Telebachillerato Comunitario) seleccionada en muestra. • Personal directivo, docente o administrativo de alguna IEMS no prioritarias seleccionada en muestra. • Beneficiarios de la Beca Universal EMS de las IEMS seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal directivo, docente o administrativo de la IES prioritaria existente en el municipio (UBBJ) • Becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro en esta IES.

Fuente: elaboración propia.

Notas: No Aplica (NA), debido a que no existen informantes de ese tipo en el municipio o a que durante el trabajo de campo no se recolectó información de esos niveles educativos.

*Aunque el municipio en la muestra de la Ciudad de México era Azcapotzalco, se visitaron dos municipios más debido a que las oficinas de los subsistemas se ubicaban en municipios distintos. Además, la IEMS en la muestra inicial tuvo que ser sustituida por una del mismo subsistema pero en otro municipio.

1.3. Caracterización descriptiva de los informantes participantes en el trabajo de campo

A continuación, se presentan cuadros descriptivos de las actividades e informantes para el Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro (JEF).

Cuadro 6. Concentrado del trabajo de campo en las Representaciones Estatales de la CNBBBJ

Entidad Federativa	No. Informantes Representación Estatal CNBBBJ
CDMX	5
Puebla	8
Chihuahua	9
Oaxaca	8
TOTAL	30

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo en las Representaciones Estatales de la CNBBBJ visitadas.

Cuadro 7. Concentrado del trabajo de campo en las instituciones educativas

IES	Informantes participantes								Actividades realizadas			
	Beneficiarios		Personal IES			Total de Informantes						
No. de IES visitados	No. Informantes beneficiarios	H	M	No. Informantes personal IES	H	M	No. Total Informantes	No. Total al H	No. Total al M	No. Entrevistas Individuales	No. Entrevistas Grupales	No. Grupos Focales
9	76	29	47	15	5	10	91	34	57	5	5	8

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo en las instituciones educativas visitadas. H: Hombres. M: Mujeres.

Cuadro 8. Desagregado del trabajo de campo por institución educativa

No.	Entidad Federativa y Municipio	Tipo de IES	Informantes participantes				
			Informantes Beneficiarios	Informantes IES	Total de Informantes		
					Total Informantes	Total Hombres	Total Mujeres
1	CDMX, Azcapotzalco	Prioritaria	6	1	7	3	4
2	Puebla, Puebla	Prioritaria	11	1	12	4	8
3	Puebla, Izúcar de Matamoros	No prioritaria	10	2	12	7	5
4	Chihuahua, Chihuahua	No prioritaria	1	1	2	1	1
5	Chihuahua, Chihuahua	No prioritaria	8	2	10	6	4
6	Chihuahua, Bocoyna	Prioritaria*	12	2	14	4	10
7	Oaxaca, San Jerónimo Tlacoachahuaya	Prioritaria	10	1	11	4	7
8	Oaxaca, San Pedro y San Pablo de Teposcolula	Prioritaria	11	3	14	3	11
9	Oaxaca, Oaxaca	No prioritaria	7	2	9	2	7
TOTAL:			76	15	91	34	57

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo en las IES visitadas. *Por contar con población mayoritariamente indígena.

Cuadro 9. Concentrado del trabajo de campo con funcionarios públicos centrales en la Ciudad de México.

Fecha	Institución/ área participante	No. de Informantes participantes			Actividad
		H	M	TOTAL	
16-jul	DGAO CNBBBBJ	5	0	5	Entrevista GRUPAL
18-jul	DGIGAE CNBBBBJ	2	0	2	Entrevista GRUPAL
18-jul	Vinculación CNBBBBJ	1	0	1	Entrevista INDIVIDUAL
30-jul	DGPL CNBBBBJ	3	0	3	Entrevista GRUPAL
29-oct	Integral* CNBBBBJ	7	4	11	Entrevista GRUPAL
06-nov	Sistema SUBES CNBBBBJ	4	3	7	Entrevista GRUPAL
07-nov	Comunicación Social CNBBBBJ	1	2	3	Entrevista GRUPAL
08-nov	Banco del Bienestar (antes BANSEFI)	1	1	2	Entrevista GRUPAL
Total:		24	10	34	

*Integral se refiere a la participación de funcionarios públicos de diversas direcciones generales de la CNBBBBJ.

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo con funcionarios públicos centrales en la Ciudad de México. H: Hombres. M: Mujeres.

2. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

La identificación, descripción y mapeo de los procesos del Programa U280 Jóvenes Escribiendo el Futuro (JEF), toma en cuenta el “Modelo general de procesos” (figura 1) que sugiere el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); sin embargo, no es necesariamente coincidente.

Este apartado se basa, principalmente, en la información recabada a través de las entrevistas y los grupos focales y, en alguna medida, en la documentación documental disponible.

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: CONEVAL

Es importante mencionar, que hasta el 28 de febrero de 2020, el programa no contaba con Lineamientos Operativos ni manuales de procedimientos propios del Programa o actualizados en el caso de la CNBBBJ. De acuerdo a la información obtenida, la operación e incluso el

diseño del Programa aún tiene áreas en consolidación y se continúan estudiando cambios y/o modificaciones.

Asimismo, hay que mencionar que el Programa U280 Jóvenes Escribiendo el Futuro es operado de forma transversal por todas las direcciones generales que hasta el momento conforman la CNBBBJ y en conjunto con otros tres programas.²² Se destaca la participación de la Coordinación General y de las Direcciones de Información Geoestadística, Análisis y Evaluación (DGIGAE), Atención y Operación (DGAO) y Padrón y Liquidación (DGPL).

Al respecto de la CNBBBJ, en las entrevistas con sus funcionarios se ha constatado que debido a la transformación de la Coordinación Nacional PROSPERA en la CNBBBJ, aún no se ha consolidado su estructura orgánica ni se han adecuado completamente sus funciones; por lo que la CNBBBJ continua teniendo como referencia parte de la estructura orgánica anterior y en lo que es aplicable, el *Manual de Organización y Procedimientos de la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social*, emitido por la Secretaría de Desarrollo Social (hoy Secretaría de Bienestar), el 11 de enero de 2019.

Lo anterior, sumado al significativo recorte de gastos de operación en la CNBBBJ respecto de su antecedente, ha implicado la necesidad de implementar ajustes en la gestión, entre los que se destaca, entre otros y para efectos de este documento, la vacancia de la Dirección General de Planeación y Seguimiento cuyas funciones han sido asumidas, en parte, por la Dirección General de Información Geoestadística, Análisis y Evaluación.

La CNBBBJ también ha compartido con el equipo evaluador un documento preliminar (no aprobado y en discusión) en el que se modifica la estructura orgánica de la CNBBBJ y se cambia el nombre de las Direcciones Generales, con lo que es probable que dichas modificaciones surtan efecto para 2020.

Por lo tanto, el contenido de este documento y el análisis que se realiza con respecto a los procesos del Programa, deben ser entendidos dentro de este contexto de afianzamiento de la estructura orgánica y de funciones de la CNBBBJ y de consolidación del propio Programa.

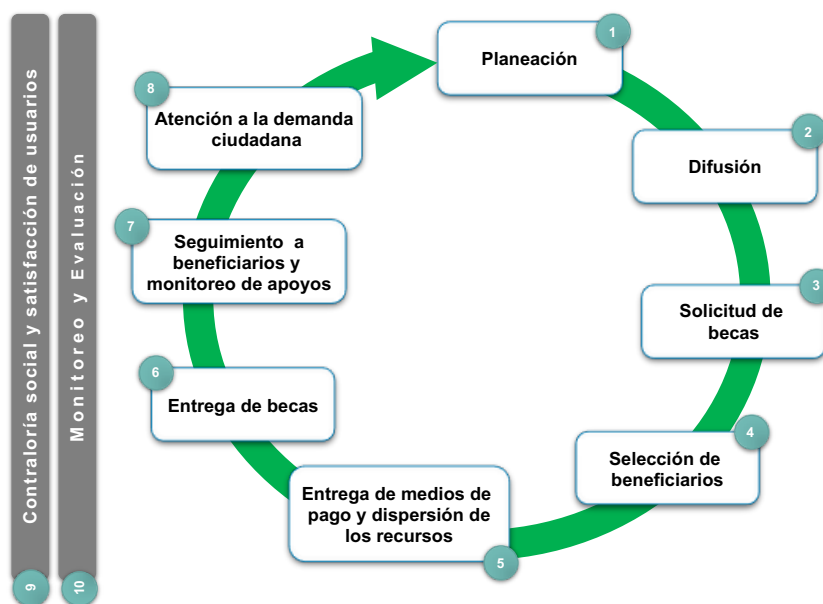
²² S072 Becas para el Bienestar Benito Juárez de Educación Básica, U084 Beca Universal para Educación Media Superior Benito Juárez y S243 Programa Nacional de Becas

Este documento puede dar cuenta del funcionamiento del Programa hasta el 28 de febrero de 2020.

Con base en las anteriores consideraciones, a continuación se identifican y describen los procesos generales del Programa, incluyendo la descripción de las actividades, los componentes y los actores que los integran, determinando los límites de cada uno de los procesos y su articulación con otros. Este apartado toma en cuenta diferentes observaciones y comentarios que se realizaron a la versión entregada el 25 de noviembre de 2019.

En el Anexo C.1 se puede ver un resumen de la identificación y descripción de los procesos generales del Programa y su equivalencia con el Modelo General de Procesos. La descripción de los procesos se acompaña de flujogramas que puede consultarse en el Anexo C.2.

FIGURA 2. MODELO DE PROCESOS ADAPTADO A JÓVENES ESCRIBIENDO EL FUTURO



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del trabajo de campo

2.1. Planeación

De acuerdo con CONEVAL, la **Planeación** es el proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

En ese sentido, se identifican cuatro componentes del proceso de planeación en el Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro: el componente presupuestario, estratégico, normativo y de planeación operativa; que a su vez, se pueden describir a través de varias actividades principales.

Con respecto a las actividades del componente presupuestario del proceso de planeación, se identifica como actividad específica que involucra al Programa la de **formular el anteproyecto de presupuesto para siguiente ejercicio fiscal**.

Esta actividad puede ocurrir en simultáneo con las actividades del componente normativo pero están sujetas a la normatividad y calendarios del proceso presupuestario de la Federación, por lo que, considerando que de acuerdo al artículo 42 numeral V de la LFPRH, el Presupuesto de Egresos deberá ser aprobado por la Cámara de Diputados a más tardar el 15 de noviembre, la presupuestación del programa podría constituir, al menos cronológicamente, el límite inicial del proceso de planeación.

Así, corresponde a la CNBBBBJ integrar el anteproyecto de presupuesto de la CNBBBBJ (Artículo séptimo numeral V del Decreto de creación de la CNBBBBJ) y dentro de este, el del Programa, con apoyo de la Dirección General de Administración y Finanzas.

El anteproyecto debe superar las instancias y aprobaciones correspondientes. En primer lugar, ser aprobado e integrado en el anteproyecto de presupuesto de la Secretaría de Educación Pública y en segundo lugar, ser integrado el anteproyecto y proyecto de los presupuestos generales a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con las modificaciones que ésta determine en el uso de sus competencias para, finalmente, ser aprobado por la Cámara de Diputados.

Respecto a la planeación estratégica para resultados, se destacan las actividades relacionadas con la **Integración de la propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados**

(MIR), la aprobación de la MIR y su posterior registro de la MIR en portal presupuestario de la SHCP.

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, su MIR consta de cuatro indicadores, uno por cada nivel de objetivo y su versión más actualizada se presentó dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación 2020. La Matriz de Indicadores para Resultados y las metas autorizadas conforme al PEF para el ejercicio fiscal 2020, se encuentran disponibles en el portal de transparencia presupuestaria, en el apartado del Sistema de Evaluación del Desempeño <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx> y en la página <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2020/ramo11>

De acuerdo con información de las entrevistas, correspondió a la DGIGAE que producto de la transición en 2019 de la Coordinación Nacional PROSPERA a la CNBBBJ, asumió las funciones de la Dirección General de Planeación y Seguimiento; coordinar las tareas necesarias con las demás Direcciones Generales y áreas de la dependencia, para integrar y formular la MIR del Programa.

La aprobación de indicadores de los programas sociales, está señalada en el artículo 77 de la Ley General de Desarrollo Social, que indica que, *“El Consejo Nacional de Evaluación, antes de aprobar los indicadores a que se refiere este artículo, los someterá a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Cámara de Diputados por conducto de la Auditoría Superior de la Federación, para que emitan las recomendaciones que en su caso estime pertinentes”*.

Para esta aprobación el CONEVAL ha establecido las Mesas Técnicas de Revisión de Indicadores de Resultados (MeTRI) en la que participan, además del CONEVAL, los servidores públicos responsables de los programas sociales, la Unidad de Evaluación de la coordinadora de sector, la SHCP y la Auditoría Superior de la Federación.

Una vez la MIR de los Programas es aprobada, debe registrarse junto con las fichas de cada uno de los indicadores, en el módulo PbR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).²³

²³ SHCP. Oficio No. 419-A-18-0865 del 5 de noviembre de 2018. Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el ejercicio fiscal 2019.

Respecto a lo normativo, hasta el 28 de febrero 2020, el Programa no contaba con un documento normativo específico.²⁴ Sin embargo, el Artículo Cuarto numeral XI, del Decreto de creación de la CNBBBBJ, estipula que es atribución de la Coordinación, *“Formular el proyecto de las Reglas de Operación y demás disposiciones normativas para la operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez, así como sus modificaciones, para someterlas a consideración y, en su caso, aprobación del Comité Técnico”*. Asimismo, en el punto VII de los Antecedentes de las Bases de Colaboración SEP-PROSPERA, se manifiesta que, *“La Coordinación implementará y operará diversos programas de Desarrollo Social... mismos que contarán con sus respectivas Reglas de Operación y Lineamientos de Operación...”*

Por su parte, el Artículo Noveno, numeral II del Decreto de creación de la CNBBBBJ, mandata que el Comité Técnico tendrá entre sus funciones, *“Aprobar el proyecto de Reglas y/o Lineamientos de Operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez y sus modificaciones”*.

Para la formulación, aprobación y emisión de Lineamientos de programas o acciones considerados “U-Otros subsidios”, no existe una normatividad específica y explícita que regule sus tiempos de presentación pero se puede afirmar que, en la práctica, las diferentes dependencias de las Administración Pública Federal, han tomado como referencia lo mandado para los programas “S-Sujetos a Reglas de Operación”.

En ese caso, la LFPRH en su artículo 77, establece que *“Las dependencias, las entidades a través de sus respectivas dependencias coordinadoras de sector o, en su caso, las entidades no coordinadas deberán presentar a la Secretaría –(de Hacienda y Crédito Público)-, a más tardar el 21 de noviembre, sus proyectos de reglas de operación, tanto de los programas que inicien su operación en el ejercicio fiscal siguiente, como las modificaciones a aquéllas que continúen vigentes... La Secretaría sólo podrá emitir su autorización respecto al impacto presupuestario... publicarán en el Diario Oficial de la Federación las reglas de operación de programas nuevos, así como las modificaciones a las reglas de programas vigentes, a más tardar el 31 de diciembre anterior al ejercicio”*.

²⁴ A la fecha, se cuenta con una versión borrador y no aprobada de los Lineamientos del programa U280 Jóvenes Escribiendo el Futuro para el ejercicio fiscal 2020.

Por el momento, como guía para la operación del programa existen las Bases de Colaboración SEP-PROSPERA (enero 2019), los Lineamientos Generales para la Coordinación e Implementación de los Programas Integrales para el Desarrollo (enero, 2019) y los Criterios Generales para la Distribución de los Recursos del Programa U280 (SEP, enero 2019).

Como ya se mencionó, esta no es una normatividad específica para la formulación, aprobación y emisión de Lineamientos, por lo que puede no seguirse estas indicaciones; de cualquier manera, resulta adecuado que los Lineamientos del Programa se emitan con anticipación al inicio de cada ejercicio fiscal.

Dentro de la documentación compartida por la CNBBBJ para este estudio, se incluyó una versión borrador y para discusión de los Lineamientos Operativos del Programa para el ejercicio fiscal 2020. Por su carácter preliminar, el uso de este documento en este informe fue parcial y supeditado a su corroboración en las entrevistas y en el trabajo de campo, pero demuestra la decisión del Programa de llevar a cabo esta actividad indispensable del proceso de planeación.

Los Lineamientos operativos del Programa son de suma importancia, pues aun cuando no exigen el rigor ni tienen el sustento legal explícito de las Reglas de Operación,²⁵ en la práctica se asimilan a éstas y funcionan como un instrumento que delimita y precisa, como mínimo, el fin, objetivos, actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

Así, considerando lo anterior, se identifican como actividades normativas del proceso de planeación las de **formular, aprobar y emitir los Lineamientos de Operación del Programa.**²⁶

De acuerdo con información recolectada en entrevistas, corresponde a la DGIGAE coordinar las tareas necesarias con las demás Direcciones Generales y áreas de la dependencia, para que la Coordinación Nacional formule los Lineamientos de Operación del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro y a la Dirección Jurídica el rol determinante de instancia asesora para asegurar la armonización normativa de dichos Lineamientos.

Una vez, se formulen los Lineamientos, la Coordinación Nacional los somete a la aprobación del Comité Técnico (Art. Cuarto núm. XI, Decreto creación CNBBBJ), el cual deberá proceder a aprobar o en su defecto, recomendar modificaciones (Art. Noveno, núm. II Decreto creación CNBBBJ).

²⁵ Véase, la Ley General de Desarrollo Social, artículo 26 y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículo 77)

²⁶ El Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro puede estar sujeto a lineamientos de Operación por su modalidad y clave presupuestaria "U-Otros subsidios", que fue definida en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2019 y que se mantuvo sin modificación en el Presupuesto de Egresos 2020.

El Comité Técnico es una instancia creada por el Artículo Quinto del Decreto de creación de la CNBBBBJ como un *“órgano de apoyo de la Coordinación, su integración y operación se regirá por las reglas que expida el Coordinador Nacional previa aprobación del titular de la Secretaría de Educación Pública”* (Artículo Octavo. Decreto de creación de la CNBBBBJ).

En tanto, la CNBBBBJ es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, corresponde a quien ejerza las funciones de Secretario(a) de Educación Pública, emitir el acto jurídico por medio del cual cobran fuerza legal los Lineamientos del Programa.

Los Lineamientos, así como el conocimiento de la restricción presupuestaria aprobada para el Programa, son la base para la programación de la planeación operativa y en consecuencia, para **formular el Programa Operativo de la CNBBBBJ**.

El o los Programas Operativos para la CNBBBBJ y para cada uno de sus programas, deben contener las principales actividades y tareas a seguir en el corto plazo para el logro de los objetivos del programa. En las entrevistas realizadas no se verificó la existencia de un Programa Operativo para 2019 o 2020, ni a nivel de la CNBBBBJ ni del programa.

Le corresponde a la SEP **aprobar el Programa Operativo de la CNBBBBJ**; según el Artículo Séptimo numeral V del Decreto de creación de la CNBBBBJ, la Coordinación debe *“Someter a la aprobación de la Secretaría de Educación Pública los programas operativos y los anteproyectos de presupuesto anuales de la Coordinación”*. La aprobación del Programa(s) Operativo(s) constituiría el límite final del proceso de planeación.

2.2. Difusión del Programa y sus convocatorias

De acuerdo con CONEVAL, la **Difusión** es el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, para 2019 el proceso de difusión no parece haber estado claramente establecido y la difusión del programa no parece haber involucrado

de forma efectiva a las Instituciones de Educación Superior (IES), ni transmitido con eficacia la información a la población objetivo.²⁷

No se identificó una estrategia procedimental clara y específica para la difusión de las convocatorias del Programa y al parecer se fue realizando conforme lo iban imponiendo las circunstancias, sin sistematicidad ni mensajes homologados, a través de diferentes medios y mecanismos como los servidores de la nación y el llamado Censo del Bienestar, representaciones estatales del Programa, Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior, ex beneficiarias de PROSPERA con hijos e hijas elegibles que fueron informadas que sus hijos podrían recibir la beca y en última instancia comunicándose con breves tiempos de anticipación con las IES para organizar operativos de entregas de medios de pago.

Existe evidencia que se realizaron materiales de difusión en relación con todos los programas prioritarios pero en el trabajo de campo, en ningún caso, se encontró referencia explícita ni evidencia física de ellos en las IES.

Adicionalmente, el JEF tiene entre su población objetivo prioritaria a población indígena cuya cultura y lengua no son principalmente el español; por lo que, se esperaría que el Programa tenga en cuenta esta particularidad en su estrategia de difusión, aun cuando los estudiantes de origen indígena también dominan el idioma predominante. En el trabajo de campo, no se identificó ninguna estrategia de difusión o comunicación diferenciada para población indígena que hubiese sido implementada durante 2019.

Sin embargo, para 2020 se prevén mejoras sustantivas de este proceso y de acuerdo con la Dirección de Comunicación Social, se trabaja actualmente en una renovada estrategia de comunicación y difusión del Programa, que también incluye mensajes dirigidos a poblaciones indígenas a través de radios comunitarias y traducción de información a lenguas indígenas; de cualquier forma, los detalles y precisiones sobre esta estrategia aún no se finalizan y despliegan al cierre de este documento.

En términos del mapa de procesos, la difusión consistiría en tres actividades: una primera actividad que sería la condición para poder llevar a cabo, propiamente, la difusión de las

²⁷ Hasta la fecha de corte de esta actualización del informe, el Programa no ha iniciado las actividades correspondientes a la difusión de convocatorias 2020.

convocatorias y que sería la consolidación del catálogo de IES según grupos de priorización a las cuales, como segunda actividad, se les dirigirá las condiciones, mecanismos, requisitos y plazos en los que se dará la participación en el Programa (convocatoria). En simultaneo con la segunda actividad, el proceso implicaría la difusión e información sobre el Programa entre la población objetivo, incluyendo requisitos y plazos para participar en el Programa.

Así, para llevar a cabo el proceso de difusión, el Programa debe **identificar y seleccionar las IES según su prioridad**, a las cuales dirigirá por fases las convocatorias; esta actividad es responsabilidad de la DGIGAE.

Al respecto, es pertinente aclarar que el Programa busca operar bajo un esquema de priorización de poblaciones y pretender ir asignando las becas por fases y grupos de priorización hasta agotar su capacidad presupuestaria. De esta manera, en primer lugar prioriza y asigna becas a todos los estudiantes (sin considerar requisitos de elegibilidad) de las Universidades Interculturales, Escuelas Normales Indígenas, Escuelas Normales Interculturales, Escuelas Normales Rurales y Universidades para el Bienestar Benito Juárez García (UBBJG).²⁸

Posteriormente, el programa admitirá a los estudiantes solicitantes de las IES restantes que cumplan con los requisitos de tener (i) hasta 29 años cumplidos al 31 de diciembre de 2020, y (ii) un ingreso estimado mensual per cápita menor a la LPI, en función del estrato rural/urbano de su localidad de residencia; implementando un orden de prelación a nivel de IES, hasta agotar su capacidad presupuestaria, así: 1. IES ubicadas en localidades o municipios indígenas; 2. Escuelas Normales Públicas federales y estatales; 3. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro; 4. Universidad Autónoma Chapingo; 5. Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario; 6. Universidades Públicas Estatales; 7. Universidades Tecnológicas; 8. Universidades Politécnicas; 9. Universidad Pedagógica Nacional; 10. Institutos Tecnológicos Federales; 11. Institutos Tecnológicos Descentralizados; 12. Universidades Públicas Federales; 13. Otras IES públicas; 14. IES privadas pertenecientes al SEN con quien el Gobierno de México, a través de la Coordinación Nacional, tenga celebrado

²⁸ Para la operación 2019, se constató que, por distintos motivos, no todos los estudiantes de estas instituciones habían recibido la beca. En el apartado de Hallazgos y Resultados se profundizará al respecto.

un Convenio de Colaboración y cuyas alumnas/alumnos elegibles estén recibiendo por parte de dicha institución una beca académica del 100% para el pago de su colegiatura.

Considerando lo anterior, el Programa emitiría y difundiría sus convocatorias por fases direccionándolas según el orden de priorización o prelación de las IES y sólo aplicará los criterios de elegibilidad a nivel persona en las IES que no sean 100% prioritarias. Lo anterior, también se llevó a cabo, en parte, durante 2019.

El programa prevé que en adelante, durante los meses de enero y julio, se conforme el universo de atención de IES a partir de aquellas escuelas registradas en el SIGED como activas y de modalidad escolarizada con corte al día 15 de los meses en mención; identificarlas y clasificarlas según grupo de priorización/prelación, tomando en cuenta aquellas IES clasificadas como de cobertura total, las IES restantes con alumnos/as que fueron becarios/as del Programa en el periodo anterior; y, las IES restantes que no cuentan con alumnos/as que fueron becarios/as del Programa en el periodo anterior.

Esta actividad deberá producir una lista de prelación las IES seleccionadas para formar parte del universo de atención, la cual, deberá servir para definir la meta de cobertura de acuerdo con la disponibilidad presupuestal. La identificación y selección de IES en la lista de prelación constituiría la condición y el límite inicial del proceso de difusión.

Una vez, se tiene la lista de prelación, con base en ella la DGAO se encarga de **comunicar y enviar a las IES los términos de las convocatorias**, con la colaboración de las Representaciones Estatales del Programa.

El programa prevé que durante los bimestres de enero-febrero y julio-agosto, se envíe a las IES el oficio, comunicado o convocatoria en el que se brinde información sobre las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará la participación de cada IES; en particular, lo referente al intercambio de información, a través de los medios físicos o electrónicos a los que se tenga acceso, en su portal de Internet o por cualquier otro medio de difusión.

Una vez, se ha difundido las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará la participación de las IES, la DGAO con la colaboración de las Representaciones Estatales del Programa y de las propias IES, así como de la Dirección de Comunicación adscrita a la Coordinación Nacional, se encarga de **difundir la convocatoria entre la población objetivo**.

El programa prevé que durante los bimestres de enero-febrero y julio-agosto, se informe a los/las estudiantes de las IES, sobre la convocatoria que contenga los requisitos necesarios y los plazos para participar en el Programa en el periodo que corresponda. De manera formal, los estudiantes pueden acceder a la convocatoria del programa a través de su propio perfil en el Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES) y al respecto, también es de importancia las actividades de difusión que puedan implementar las propias IES entre sus estudiantes.

En estas actividades de difusión, tanto para las IES como para la población objetivo, juega un rol importante la Dirección de Comunicación, pues debe producir los materiales gráficos y audiovisuales necesarios para transmitir no sólo la información general del Programa sino, especialmente, la relacionada con sus convocatorias.

La difusión de la convocatoria entre la población objetivo constituiría el límite final del proceso de difusión.

2.3. Solicitud de becas²⁹

De acuerdo con CONEVAL, la **Solicitud de Apoyos** es el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, implica la interacción entre las Instituciones de Educación Superior y el Programa y entre los aspirantes y el Programa para la solicitud de becas.

Para 2019, el proceso de solicitud de apoyos se realizó a través del Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior.

Para 2020, el programa prevé consolidar el proceso de solicitud de becas, con dos modalidades utilizando dos sistemas informáticos diferentes: por un lado, la solicitud de becas a través del Sistema Institucional de Reinscripción Electrónica (SIREL) para los estudiantes

²⁹ Este proceso ha sido seleccionado para ser profundizado, con lo cual, en este apartado se describirá en sus generalidades y se detallará en el apartado 2.

de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García (UBBJG), y, por otro, el SUBES para todas las demás Instituciones de Educación Superior, con apertura del sistema de acuerdo a los grupos de priorización/prelación de IES determinados por el Programa.

Tanto el SIREL como el SUBES son dos sistemas que existían con anterioridad a la creación del Programa y eran operados por el Programa PROSPERA y la Subsecretaría de Educación Superior, respectivamente; a partir de agosto de 2019 la operación del SUBES fue trasladada a la CNBBBJ. Además, el SIREL es utilizado por la CNBBBJ para el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez.

En cuanto al SIREL es un sistema que no requiere de la participación directa del estudiante pues debe ser operado por la IES para registrar, reinscribir y dar de alta a los y las estudiantes que constituyan sus matrículas, lo que facilita la incorporación plena de todos los estudiantes de instituciones priorizadas. El SUBES, por su parte, si es un sistema que supone la captación de información que permita la valoración y clasificación de aspirantes en elegibles y no elegibles, en este caso, entre los aspirantes de instituciones no priorizadas. Tanto el SIREL como el SUBES se adecuan al diseño del Programa en relación con sus criterios de priorización y elegibilidad, por lo que es justificable que el Programa utilice dos sistemas informáticos diferentes; más aún, si se trata de recuperar herramientas y aprendizajes cuya utilidad ya se había comprobado en programas anteriores o antecedentes, sin perjuicio de las mejoras que puedan realizarse para la operación de JEF.

El SUBES, además, seguirá siendo útil para la operación del Programa de Becas Elisa Acuña que también está a cargo de la CNBBBJ y cuyo antecedente es el Programa Nacional de Becas cuyas aplicaciones se realizaban precisamente por este sistema.

En cuanto a las implicaciones operativas, la CNBBBJ ya cuenta con personal específicamente dedicado a la operación de ambos sistemas y no constituye un reto adicional ni un cuello operativo para el Programa.

Las anteriores son razones que explican porque se utilizan dos sistemas informáticos diferentes en el Programa y porque se consideran que es adecuado y justificable.

Dicho lo anterior, la convocatoria y solicitud de las becas se realizarán por fases de acuerdo a una lista de prelación de IES; por lo que los sistemas para la actualización de matrículas y

solicitud de las becas se irán aperturando por grupos de IES hasta agotar el número de becas disponibles de acuerdo a la restricción presupuestaria.

En ese sentido, se identifican tres tipos de actividades del proceso de solicitud de apoyos o becas del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro: las relacionadas con el rol de las IES, las relacionadas con el rol de los estudiantes aspirantes y las relacionadas con el rol del Programa.

En primer lugar, la DGPL debe dar **apertura de los sistemas a las IES prioritarias de cobertura al 100%**, es decir, el SIREL para las UBBJG y el SUBES para las Universidades Interculturales, Escuelas Normales Indígenas, Escuelas Normales Interculturales y Escuelas Normales Rurales. Los oficios o convocatorias que se emitan para estos casos, deberán presentar las fechas en las cuales la IES deberá realizar la actualización de su matrícula. Las IES mencionadas deberán cargar y actualizar su matrícula en los sistemas correspondientes.

En el caso de las UBBJG, deberán cargar al SIREL los datos de su matrícula estudiante por estudiante o cargando un libro de Excel conocido como “layout carga masiva”; los datos requeridos son CURP, nombre completo del estudiante, fecha de nacimiento, situación escolar (inscrito, reinscrito, concluyó), causa de no reinscripción (solo si aplica), semestre, modalidad y como campos opcionales el correo electrónico y teléfono.

Corresponderá al Órgano Coordinador de las UBBJG y a su Dirección de Vinculación, operar el SIREL para dar de alta, de forma centralizada, a su matrícula reportando las altas y bajas que correspondan, además de los demás datos requeridos.

Para 2019, los estudiantes de las UBBJG utilizaron el SUBES para la solicitud, sin embargo, por solicitud expresa del Órgano Coordinador de las UBBJG, se decidió que, en adelante, su matrícula se cargue de forma centralizada a través de SIREL. La carga en el SIREL exime a estos estudiantes de las UBBJG de realizar cualquier trámite de solicitud, por lo que la carga que realice la institución equivale para ellos, a su proceso de solicitud de beca y se les entregará medio de pago Banco del Bienestar.

Para el caso de **las demás IES, deberán cargar su matrícula a través del SUBES comenzando por las IES prioritarias**. Las IES prioritarias y no prioritarias, deben acceder al SUBES a través de la dirección <https://www.representantes.subes.sep.gob.mx/>, actualizar las fichas escolares de sus alumnos e indicar su estatus. El sistema permite la opción de realizar

la carga masiva de datos. La actualización de la matrícula en el sistema, es una condición indispensable para que los estudiantes puedan realizar posteriormente su solicitud de becas.

La ficha escolar en SUBES debe contener los siguientes campos: CURP, nombre del alumno, clave del plantel, nombre del plantel, clave de la carrera, nombre de la carrera, total de periodos, tipo de periodo, periodo actual, promedio del ciclo escolar anterior, promedio general, número de matrícula del estudiante, regularidad (indica si el alumno presenta atrasos en materias), estatus (indica si el alumno está activo dentro de la institución, es egresado, o ha sido dado de baja temporal o definitivamente), grado académico que otorga la carrera, estatus de vulnerabilidad del alumno (indefinido, vulnerable, no vulnerable).

En esta actividad intervienen la DGPL como dirección responsable de la operación de los sistemas informáticos y las IES, además de la colaboración que la DGAO y las representaciones estatales puedan prestar para apoyar a las IES en la culminación exitosa de esta actividad.

Una vez las matrículas de las IES han sido actualizadas en el SUBES, **los estudiantes que no sean aún becarios del Programa y deseen aspirar a una beca, deberán realizar la solicitud por el SUBES.** La dirección del SUBES para los aspirantes es <https://www.subes.sep.gob.mx/>.

La convocatoria del Programa solo aparecerá en el perfil de SUBES de cada estudiante si su IES fue seleccionada en alguna de las fases de convocatoria. En el SUBES el estudiante aspirante deberá realizar dos acciones principales; en primer lugar, completar la información sobre sus datos personales y de domicilio y, verificar y activar su ficha escolar, lo que equivale a aceptar la veracidad de los datos que sobre su matrícula y estatus ha reportado su IES. Una vez realizada esta acción, el sistema le permitirá visualizar y aplicar a las becas para las que exista convocatoria; en este caso, deberá aplicar a la beca de Jóvenes Escribiendo el Futuro.

La aplicación le requerirá completar un cuestionario en la que entre otras cosas, el aspirante reporta información socioeconómica (datos del hogar, de la vivienda, gastos, entre otros). Además, deberá adjuntar copia de los documentos que la convocatoria solicite en archivos .pdf de máximo 400kb. Para Jóvenes Escribiendo el Futuro, son necesarios copia de

constancia de estudios, CURP y documento de identidad. El SUBES cuenta con un manual de usuario que especifica estos temas³⁰ y que se trata en el apartado 2.1.

Asimismo, a partir de septiembre de 2019, los nuevos aspirantes deberán ingresar la CLABE interbancaria de una cuenta personal a nombre del aspirante y en la entidad bancaria de su preferencia en la que, de ser seleccionado, se le depositarán los recursos de la beca (excepto de Banco IXE y Banco Walmart que no son válidas). Antes de septiembre de 2019, los aspirantes no requirieron de CLABE Interbancaria pues fueron bancarizados con Banco del Bienestar;³¹ de acuerdo con lo mencionado en entrevistas con funcionarios centrales, la bancarización con Banco del Bienestar se mantendrá para algunos becarios pero, en adelante, se hará mayoritariamente a través de las cuentas bancarias que registren los propios becarios.

Es importante mencionar que todos los estudiantes, con la sola excepción de los de las UBBJG, deberán realizar su solicitud de becas a través del SUBES, incluyendo a los estudiantes de las IES priorizadas al 100% aun cuando para ellos la sola solicitud les garantice su incorporación al padrón de beneficiarios; pero inclusive, en su caso, de no realizar la solicitud no podrán ser seleccionados como becarios del Programa.

El proceso de solicitud de becas se repetirá dos veces por año. El sistema le dará un acuse con folio a cada aspirante una vez finalice con éxito su aplicación y con dicho folio podrá conocer su incorporación o no al Programa en los listados de resultados que se publiquen.

En esta actividad intervienen la DGPL como dirección responsable de la operación de los sistemas informáticos, los aspirantes como actor principal de la actividad y las IES.

Para los estudiantes que ya son becarios deberán ingresar al SUBES cada inicio de ciclo escolar, verificar la actualización de su ficha escolar y activarla en caso de que este correcta. Esta acción garantizará su continuidad como becarios del Programa, de lo contrario (no activar la ficha escolar), también los excluirá del padrón.

³⁰ Véase, “Manual de Usuario, Módulo para becarios: Manual general”. SUBES. Disponible en, https://www.subes.sep.gob.mx/archivos/tutor/manual_general.pdf

³¹ Este proceso corresponde al de Entrega de medios de pago, que será descrito más adelante.

En caso de que algún estudiante no se encuentre registrado en la matrícula de su IES o detecte inconsistencias en su información, deberá acudir a la coordinación de su plantel educativo para la corrección o actualización correspondiente.

En esta actividad intervienen, especialmente, la DGPL como dirección responsable de la operación de los sistemas informáticos, los estudiantes becarios y las IES.

Por último, como límite final del proceso de solicitud, corresponde a la DGPL en coordinación con la DGIGAE, **recibir las solicitudes de aspirantes y verificar los datos y/o documentos registrados**, descartando aquellas solicitudes que estén incompletas, canceladas y/o que no cumplan con los requisitos y documentos solicitados. De cualquier manera, es importante mencionar que el solicitante debe completar todos los campos que pide el SUBES, de lo contrario, no podrá culminar su solicitud; no obstante, el sistema no verifica si los datos o documentos cargados son los correctos, por lo que da lugar a esta recepción y verificación de la solicitud.

2.4. Selección de becarios³²

De acuerdo con CONEVAL, la **Selección de beneficiarios** (en este caso, de becarios y becarias), es el proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro implica la revisión y aplicación de los criterios de elegibilidad del programa, la propuesta de incorporaciones, su validación y conformación del padrón de beneficiarios y la notificación y publicación de resultados de la selección.

Para 2019, el proceso de selección de becarios funcionó a través de diferentes mecanismos: incorporación automática de beneficiarios del Programa PROSPERA que tenían o habían solicitado la beca Inicia Tu Carrera, incorporación de becarios a través del Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior e incorporación de becarios a través de solicitudes canalizadas por las representaciones estatales y a las que funcionarios se refirieron como

³² Este proceso ha sido seleccionado para ser profundizado, con lo cual, en este apartado se describirá en sus generalidades y se detallará en el apartado 2.

“operativos en tierra” para recolectar información a través de cuestionarios en “contextos donde la herramienta es un reto”.

Sin embargo, no se tuvo información más detallada al respecto sobre cuántos de estos operativos se implementaron y cuantos becarios entraron al Programa por esta vía, ni existe una normatividad en la que se establezcan las características que las localidades o IES deben cumplir para que se realicen estos mecanismos ni los procedimientos, responsables y acciones operativas que deben realizarse para llevarlos a cabo.

Además, aunque se pretendió llegar al 100% de los estudiantes de las IES priorizadas, aún existe un número indeterminado de estos estudiantes que no están incorporados al Programa.

Para 2020, se prevé que se consolide el proceso de selección, que funcionaría del siguiente modo:

Luego de haber culminado el proceso de solicitud de becas, **la información recibida es integrada, analizada y depurada por la DGIGAE**, que por un lado, integra la información de las solicitudes de IES prioritarias (cobertura total del programa) y por otro, aplica los criterios de elegibilidad del Programa, a fin de asignar las becas para aspirantes de IES no prioritarias hasta acabar con la suficiencia presupuestaria y la meta del ejercicio. Para la asignación de becas en las IES no prioritarias, el programa toma en cuenta en primer lugar a las IES restantes con alumnos/as que fueron becarios/as del Programa en el periodo anterior; y posteriormente, a las IES restantes que no cuentan con alumnos/as que fueron becarios/as del Programa en el periodo anterior.

Los criterios de elegibilidad del Programa se refieren a que los aspirantes deben ser menores de 29 años, encontrarse por debajo de la LPI y preferiblemente, ser mujeres indígenas y afrodescendientes, hombres indígenas y afrodescendientes, mujeres, personas que viven en alguna zona determinada como Zona de Atención Prioritaria (ZAP), personas con discapacidad y personas que vivan en contextos de violencia, así como integrantes activos de una familia beneficiaria de PROSPERA.

Posterior a esta integración, análisis de datos y aplicación de criterios de elegibilidad, **la DGIGAE presenta a la DGPL una propuesta final de incorporaciones, que equivale a un padrón preliminar de beneficiarios**. La propuesta de incorporaciones incluye tanto a

estudiantes de IES prioritarias como de no prioritarias y conforme el Programa se va implementando en el tiempo, tanto a becarios de continuidad como a becarios nuevos.

A propósito de la propuesta final de incorporaciones, se identifica una buena práctica y es que se genera un identificador único para cada becario y un identificador único de los solicitantes que no fueron aceptados como beneficiarios. La ventaja que presenta tener estos identificadores es que el Programa podrá seguir trayectorias escolares de los individuos en el tiempo, aunque no sean beneficiarios y se posibilitará tener comparaciones entre los grupos. Además, el uso de identificadores únicos disminuye los problemas que se generan al utilizar la CURP como variable de identificación, como que las personas tengan más de una, que existan CURP duplicadas, etc.

Con la propuesta de incorporaciones de DGIGAE, **la DGPL solicita a RENAPO realizar una confrontación de la Clave Única de Registro de Población (CURP)** con el fin de detectar inconsistencias y validar la información de CURP del padrón preliminar; una vez, RENAPO revisa las CURP, regresa la información a **la DGPL que realiza la confrontación con otros padrones de programas federales y otras bases de datos**, con el fin de identificar duplicaciones en la recepción de becas lo que está prohibido por los criterios de elegibilidad del programa.

Para 2020, también se prevé realizar una confronta con los registros de personas con calidad de víctimas validadas por la(s) dependencia(s) facultada(s) según la Ley General de Víctimas; personas migrantes, refugiadas y/o en condición de desplazamiento forzado interno, registradas en el Registro Nacional de Víctimas (RENAVI) pero ello dependerá de su inclusión en los Lineamientos de Operación 2020.

Una vez realizadas las confrontaciones mencionadas, **la DGPL conforma el padrón de beneficiarios del Programa o lo actualiza según sea el caso** y en consecuencia, produce un listado de aspirantes seleccionados.

El listado de aspirantes seleccionados se compone por los folios que les asignó el SUBES a cada aspirante, una vez finalizaron con éxito su aplicación.

De forma subsidiaria y para cerrar exitosamente este proceso, se involucran las Representaciones estatales, la Dirección de Comunicación Social y las propias IES, para efectos de **notificar y difundir los resultados de la selección** (listados de seleccionados de

nuevo ingreso y de continuidad). En el perfil de cada aspirante en el SUBES se le debe notificar el estatus de su solicitud y se deben difundir los resultados en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), página web y a través de correos electrónicos a IES con los listados de folios dirigidos a las IES. Con esta actividad se cierre el proceso de selección.

2.4.1. Traslapamiento entre los procesos de solicitud de becas y selección de becarios

Hay que señalar que por las características del Programa, esto es, existencia de IES prioritarias y orden de prelación en no prioritarias y apertura de convocatorias por fases dependiendo del tipo de IES; los procesos de solicitud y selección se traslapan continuamente. El flujograma del proceso de solicitud que se incluye en el Anexo C.2, muestra de forma clara este traslapamiento.

Lo anterior es así, porque el programa va completando sus becas disponibles convocatoria por convocatoria. En primer lugar, convoca y abre el SUBES para la solicitud de estudiantes de IES prioritarias y realiza selección (integra en propuesta de incorporación o padrón preliminar); si sobran becas, convoca y abre el SUBES para la solicitud al grupo de IES ubicadas en localidades o municipios indígenas y realiza selección; si sobran becas, convoca y lo abre a las Escuelas Normales Públicas federales y estatales y realiza selección; si sobran becas, convoca y lo abre a la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro y realiza selección y, así, sucesivamente, hasta agotar las becas disponibles continuando en el siguiente orden: Universidad Autónoma Chapingo, Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario, Universidades Públicas Estatales, Universidades Tecnológicas, Universidades Politécnicas, Universidad Pedagógica Nacional, Institutos Tecnológicos Federales, Institutos Tecnológicos Descentralizados, Universidades Públicas Federales, Otras IES públicas, IES privadas pertenecientes al SEN con quien el Gobierno de México, a través de la Coordinación Nacional, tenga celebrado un Convenio de Colaboración.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que luego del primer ciclo, la mayoría de los lugares o becas disponibles son ocupadas por los becarios en continuidad, con lo cual, tras este primer ciclo, el traslapamiento descrito se da en el subconjunto de becas liberadas por quienes, por cualquier causa, concluyen su pertenencia al Programa.

Por otra parte, en cuanto a los tiempos, se prevé que las actividades de los procesos de solicitud y selección se realicen en dos periodos: (i) al inicio del ejercicio fiscal (febrero-marzo) y (ii) al inicio de cada ciclo escolar (agosto-septiembre).

2.5. Producción de bienes y servicios

El modelo general de procesos de CONEVAL considera el proceso de “Producción de bienes y servicios”; sin embargo, para este caso, no se identifica proceso equivalente.

2.6. Entrega de medios de pago

De acuerdo con CONEVAL, existe un proceso de distribución de apoyos a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, la distribución de los apoyos se realiza a través de dos procesos distinguibles entre sí, por un lado, la entrega de los medios de pago a aquellos beneficiarios que sean bancarizados a través de Banco del Bienestar y por otro, la dispersión de los recursos de las becas, que significa el traslado de los recursos monetarios al punto de destino que son las cuentas bancarias de los becarios (cuentas tanto de Banco del Bienestar como de otros bancos privados).

Con respecto a la entrega de los medios de pago, se refiere al proceso mediante el cual el programa hace llegar a los becarios y becarias, el medio de pago por el que pueden acceder a los recursos de la beca, esto es, tarjetas débito de Banco del Bienestar. Este proceso fue especialmente importante durante la implementación del programa hasta septiembre de 2019, cuando se habían distribuido más de 250 mil tarjetas en todo el país a igual número de beneficiarios. En adelante, este proceso será menos importante en volumen pero no dejará de implementarse en ciertos casos, como se ha afirmado en entrevistas con funcionarios de la CNBBBJ.

Este proceso se compone de las siguientes actividades:

Una vez que se ha conformado y/o actualizado el padrón de beneficiarios del Programa, **la DGPL envía al Banco del Bienestar un listado de liquidación para que genere los medios de pago** a los aspirantes seleccionados, es decir, su tarjeta y el contrato bancario correspondiente.

Posteriormente, es necesario que DGAO en coordinación con las representaciones estatales y con Banco del Bienestar, definan un **plan para el operativo de entrega de medios de pago**, esto implica la definición de calendarios del operativo, acuerdos operativos sobre el número de tarjetas a entregar y la mecánica de la entrega, el traslado de papelería y medios y seguridad pública de ser necesario. Adicionalmente, implica la comunicación de las representaciones estatales con las IES para informales del operativo y solicitar su colaboración a fin de que habiliten un espacio y la convocatoria de los estudiantes que van a recibir su medio de pago.

Con relación a lo anterior, los planes de operativo se iban realizando conforme lo disponía la DGAO y según se iban cerrando las fases de selección, pero no había certidumbre de los tiempos para la realización de esta actividad, lo que influyó en las condiciones en las que se desarrollaron los diferentes operativos en todo el país y en la percepción de poca anticipación y falta de planeación que se constató en el trabajo de campo por parte de IES y estudiantes e inclusive, de parte de funcionarios del nivel estatal.

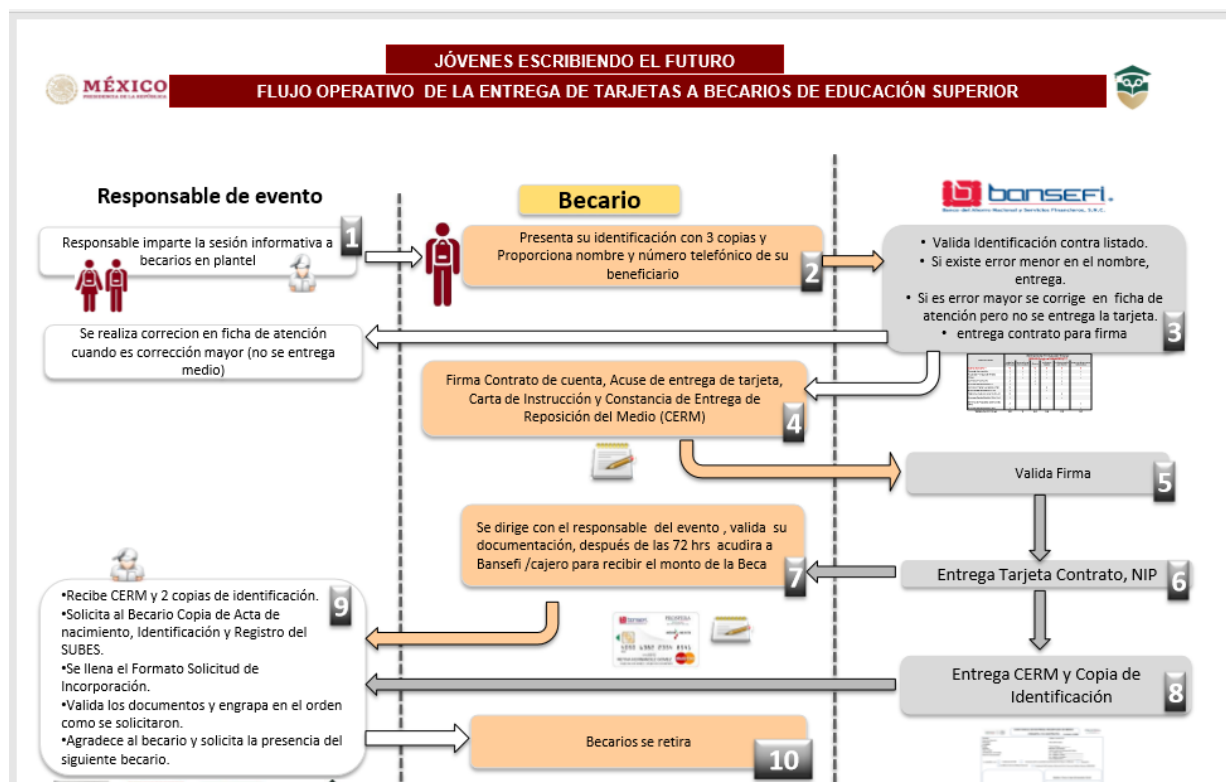
El **operativo de entrega de medios de pago en IES** tiene la siguiente mecánica (véase imagen 1):

- El responsable del evento que es un funcionario de la representación estatal del Programa, informa a los becarios del procedimiento y sus objetivos,
- El becario pasa a la mesa #1 con personal del Programa, se valida identificación contra listado de becarios y se canaliza a mesa #2 del Banco del Bienestar.
- En la mesa #2 del Banco del Bienestar se valida que los datos del becario y que su tarjeta y contrato coincidan, si existe error menor en el nombre continua, si el error es mayor se corrige en la mesa para reportarlo pero no continua el procedimiento.
- En la mesa #2 del Banco del Bienestar el becario firma contrato de cuenta, acuse de entrega de tarjeta, carta de Instrucción y Constancia de Entrega de Recepción del Medio (CERM).

- Banco del Bienestar valida la firma y procede a entrega la tarjeta el contrato y el NIP.
- El becario pasa a mesa #1 donde se recibe CERM y 3 copias de su documento de identificación (INE o pasaporte preferiblemente, pero el Programa podría admitir certificado de bachillerato, credencial escolar, cartilla del Servicio Militar Nacional, documento migratorio o constancia de la Autoridad Local con una vigencia no mayor a seis (6) meses a la fecha de presentación), 1 copia de acta de nacimiento y registro del Subes; Se llena el Formato Solicitud de Incorporación; se validan los documentos y engrapan en el orden como se solicitaron.
- Se agradece al becario y finaliza el procedimiento

Posterior a la finalización del procedimiento con los becarios los funcionarios del Programa deben realizar la **integración y resguardo de expedientes incluyendo Certificados de Entrega-Recepción de Medio de Pago (CERM)** y capturarlos para su resguardo digital.

Imagen 1. Flujo Operativo de la entrega de medios de pago a becarios de educación superior



Además, los funcionarios del Programa en conjunto con los funcionarios de Banco del Bienestar deben realizar la **conciliación de medios de pago entregados**, esto es, el reporte de las tarjetas entregadas y no entregadas y en consecuencia el plan de instrucciones para la **distribución de medios de pago remanentes**.

De acuerdo con información recolectada en entrevista, los medios de pago remanentes quedan en resguardo de Banco del Bienestar y los becarios deben ser contactados por la representación estatal para informales que se deben acercar a la sucursal Banco del Bienestar asignada para retirar su medio de pago; sin embargo, en el trabajo de campo se conoció de medios de pago que fueron entregados en las oficinas de las representaciones estatales lo que sería excepcional para el procedimiento.

2.7. Dispersión de los recursos de las becas

De acuerdo con CONEVAL, existe un proceso de distribución de apoyos a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa). En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, la distribución de los apoyos se realiza a través de dos procesos distinguibles entre sí, por un lado, la entrega de los medios de pago a aquellos beneficiarios que sean bancarizados a través del Banco del Bienestar y por otro, la dispersión de los recursos de las becas, que significa el traslado de los recursos monetarios al punto de destino que son las cuentas bancarias de los becarios (cuentas tanto del Banco del Bienestar como de otros bancos privados).

Con respecto a la dispersión de los recursos de las becas, se trata de la realización de procedimientos administrativos y financieros en los que se ven involucrados la CNBBBBJ (específicamente la DGPL), la SEP, TESOFE, Banco del Bienestar y en cierta medida, la banca privada.

Teniendo en cuenta que a partir de septiembre de 2019, existen dos tipos de becarios en relación a su medio de pago, esto es, los becarios con medio de pago de cuenta bancaria Banco del Bienestar y los becarios con medio de pago de cuenta bancaria de cualquier banco

privado (con excepción de IXE y Banco Walmart); el proceso de dispersión se realiza por esos dos canales.

Para ello y **con base en padrón de liquidación, la CNBBBBJ solicita los recursos financieros a la SEP por entidad federativa**, de acuerdo con el documento Bases de colaboración SEP-PROSPERA en su sección “Bases, Cuarta”.

Luego de eso, **la SEP tramita ante la Tesorería de la Federación (TESOFE) la instrucción de pago de los recursos** (Bases de colaboración SEP-PROSPERA, sección “Bases, Primera”).

Una vez, la TESOFE cuenta con las solicitudes y autorizaciones correspondientes procede a la dispersión de los recursos por los dos canales o modalidades: a). con los becarios que a partir de septiembre de 2019 ingresaron junto con su aplicación de solicitud en SUBES o posteriormente según se lo solicitara el programa, su CLABE Interbancaria de un banco privado; la TESOFE hace por primera y única vez una **validación de CLABE Interbancaria en banca privada** enviando 1 centavo a la cuenta de cada becario a fin de corroborar la vigencia de la cuenta y de no haber inconveniente, procede al **depósito de recursos desde TESOFE a las cuentas individuales de becarios en banca privada**. Sin embargo, hay que advertir que no existe un mecanismo en cual el beneficiario informe a la CNBBBBJ si no le fue depositado este centavo para poder realizar el cambio de CLABE.

b) con relación a los becarios con cuenta en el Banco del Bienestar, la **TESOFE realiza el depósito de los recursos solicitados a las cuentas concentradoras del Banco del Bienestar** (no a cuentas individuales de los becarios, procedimiento que luego hará el propio Banco del Bienestar). Para este momento el Banco del Bienestar debió haber realizado el trámite interno para finalizar la habilitación y **confirmación de activación de cuentas bancarias de becarios** después de haberles entregado su medio de pago y contrato; con lo cual puede proceder a realizar los **depósitos de recursos en cuentas individuales del Banco del Bienestar de cada becario**.

Posterior a esto, el Banco del Bienestar envía al programa la **conciliación de recursos depositados** y de existir recursos que por alguna razón no fueron o pudieron ser depositados, procede al **reintegro de recursos no depositados**, de conformidad con las Bases de

colaboración SEP-PROSPERA en su sección “Bases, Quinta, K”. Esta actividad constituiría el límite final del proceso de dispersión de recursos.

2.8. Entrega de becas

El **proceso de entrega de apoyos** (en este caso, becas), es el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro este proceso consiste en la **disposición de los recursos por parte de los becarios en sus cuentas bancarias**.

Los becarios pueden retirar los recursos disponibles tanto en cajero automático como en ventanilla de sucursal. También puede disponer de los recursos mediante compras directas en comercios o hacer retiros de efectivo en comercios como Walmart.

Durante el ejercicio fiscal, los cinco bimestres en los que se pagará la beca corresponden a los de Enero–febrero; Marzo–abril; Mayo–junio; Septiembre–octubre y Noviembre–diciembre. No se entrega beca para el bimestre Julio-Agosto.

Para 2019, las fechas de pagos fueron definidas según se iba implementando el Programa y no estuvieron previamente calendarizadas; para 2020, si se consolida y normaliza la operación del programa; las fechas de pago de los bimestres deberían corresponder a marzo para el pago del primer bimestre, mayo para el pago del segundo bimestre y julio para el pago del tercer bimestre. En el caso del cuarto y quinto bimestre se informó que se tenía programado pagarlos conjuntamente en el mes de noviembre y que así se hará también en 2020.

2.9. Seguimiento a becarios y monitoreo de apoyos

De acuerdo con CONEVAL, el **proceso de seguimiento a becarios y monitoreo de apoyos** corresponde a la acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Durante 2019, este proceso no ha sido implementado plenamente por parte del Programa; sin embargo, para 2020 y de acuerdo con la información recolectada y los documentos preliminares conocidos como los Lineamientos de Operación del Programa se prevé que se consoliden al menos tres actividades al respecto: monitoreo del uso de la cuenta bancaria, suspensión de la beca y bajas definitivas.

En entrevistas para este estudio, afirmaron que era de interés del Programa implementar una actividad para el **monitoreo del uso de la cuenta bancaria**, con el objetivo de dar seguimiento a los apoyos entregados. En coordinación con las instituciones liquidadoras, específicamente Banco del Bienestar, se trataría de recibir reportes periódicos del Banco del Bienestar sobre la actividad registrada en las cuentas individuales y personales de los becarios y el no uso de la cuenta bancaria equivaldría, para el Programa, al no uso de los recursos de las becas por lo que lo consideraría como una causal de suspensión temporal de la beca, si el becario(a) no retira la beca durante dos o más bimestres consecutivos.

Para el equipo evaluador, esta actividad que el Programa piensa implementar presenta problemas jurídicos y logísticos y puede conducir a un trato desigual entre becarios, en tanto, sólo se está contemplando para los becarios con cuenta en el Banco del Bienestar. Esta actividad puede ser inviable porque las cuentas de los beneficiarios pueden tener ahorros, recibir depósitos, realizar transferencias o acciones que estén desvinculadas de la dispersión de recursos del Programa y porque en el caso de los bancos privados no tienen obligación y de hecho, pueden tener prohibición, de reportar los movimientos de cuentas individuales de sus clientes a agentes distintos al propio titular de la cuenta y no está claro que la banca pública pueda tener excepciones o regulaciones diferentes con respecto a la banca privada.

Por otra parte, y para efectos de actualización del padrón de beneficiarios, además, de lo referente a las solicitudes por convocatoria, pueden existir otras situaciones por las que debe ser actualizado este padrón y se refieren causales que de acuerdo con el Programa, ameritarían la **suspensión temporal de la emisión de pagos**; en ese sentido, la beca podría suspenderse a un becario(a) si:

- El becario(a) solicita expresamente la suspensión temporal de la beca.

- Cuando se detecte en cualquier momento la duplicidad del becario(a) con otras becas de manutención otorgadas por alguna institución de la APF (en ese caso, se consultará al becario(a) que apoyo desea mantener)
- Cuando se detecte inconsistencias en la información brindada por el becario(a) y/o la IES.
- Cuando la IES informe la suspensión de los estudios del becario(a)

De acuerdo con el proyecto preliminar de Lineamientos 2020, en cualquier de los casos anteriores, la CNBBBJ notificará por medio de un Aviso de Suspensión al becario(a) o a su representante, la causa y el fundamento que motiva la misma, así como el procedimiento para solicitar la reactivación de dichos apoyos. El becario(a) tendrá un plazo de seis (6) meses contados a partir de la fecha en que sea notificado el aviso de suspensión para solicitar su reactivación en el Programa. Al término de dicho plazo la Coordinación procederá a iniciar el procedimiento de baja definitiva.

Con respecto a la actividad de **bajas definitivas de becarios y becarias** que también implican la actualización permanente del padrón de beneficiarios, el Programa consideraría como causales, las siguientes:

- Cuando el becario(a) renuncie de manera voluntaria y explícita a la beca.
- Cuando el becario(a) fallezca.
- Cuando el becario(a) haya recibido la beca por los veinte (20) bimestres de pago a los que tiene derecho.
- Cuando se identifique que el becario(a) ya no cumple con los requisitos de elegibilidad del Programa.
- Cuando el becario(a) finalice sus estudios y egrese de su carrera
- Cuando se identifique que el becario(a) proporcionó información falsa o documentos apócrifos.
- Cuando el becario(a) no realice el trámite de reactivación dentro de los seis (6) meses señalados en el procedimiento de suspensión de la beca.

En todos los casos anteriores, la CNBBBJ deberá emitir y entregar la notificación de baja definitiva al becario(a), con la excepción de si la causa es por fallecimiento.

2.10. Atención a la demanda ciudadana de becarios y becarias

De acuerdo con CONEVAL, existe un proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa; por lo que se establece un mecanismo institucional de atención de la demanda ciudadana (peticiones, quejas, reclamos o solicitudes).

En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro, el área de Atención Ciudadana hace parte de la DGAO y se han retomado en buena medida, los procedimientos, sistemas y personal del área de atención de la antigua Coordinación Nacional PROSPERA; en ese sentido, las actividades de este proceso incluyen la captación de la demanda ciudadana relacionada con quejas, dudas o aclaraciones del Programa cuya atención se inicia con el **Registro de la demanda ciudadana en el Sistema de Registro, Control y Seguimiento de la Demanda Ciudadana (SEDECI)**.

En el caso del Programa se pueden realizar una demanda de atención a través de diferentes vías, a través de las oficinas de las representaciones estatales o a través de los medios de contacto de la CNBBBJ, línea de atención ciudadanía 800 500 50 50 o al correo electrónico atencion@becasbenitojuarez.gob.mx Igualmente, se reciben a través de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) por parte de la Dirección de Comunicación Social pero estas se canalizan al área de Atención Ciudadana para su tratamiento correspondiente.

Una vez la petición, queja, reclamo o solicitud se registra en el SEDECI, es responsabilidad del área de atención ciudadana ofrecer una respuesta inmediata si esta dentro de su alcance y competencia o proceder a la **canalización de la demanda a las demás áreas de la CNBBBJ que puedan atenderla**.

El área competente de **generar una respuesta y enviar respuesta a la demanda ciudadana** presentada con apoyo del área de Atención ciudadana. Finalmente, se realiza el **registro de respuesta en el SEDECI** para cerrar los casos y dejar constancia de su ocurrencia y ante posibles seguimientos.

2.11. Contraloría social

La Contraloría social es el mecanismo mediante el cual los programas sociales promueven la participación ciudadana y el control y vigilancia de sus acciones por parte de los beneficiarios, de acuerdo con la normatividad aplicable.

La Contraloría Social esta mandatada en el Capítulo VIII artículos 69, 70 y 71 de la Ley General de Desarrollo Social y en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.³³ Además tiene respaldo jurídico en la Ley General del Sistema Anticorrupción (Artículo 21).

De acuerdo al Artículo 71 de la LGDS, las funciones de la Contraloría Social son: I. Solicitar la información a las autoridades federales, estatales y municipales responsables de los programas de desarrollo social que considere necesaria para el desempeño de sus funciones; II. Vigilar el ejercicio de los recursos públicos y la aplicación de los programas de desarrollo social conforme a la Ley y a las reglas de operación; III. Emitir informes sobre el desempeño de los programas y ejecución de los recursos públicos; IV. Atender e investigar las quejas y denuncias presentadas sobre la aplicación y ejecución de los programas, y V. Presentar ante la autoridad competente las quejas y denuncias que puedan dar lugar al fincamiento de responsabilidades administrativas, civiles o penales relacionadas con los programas sociales.

Existen además los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social,³⁴ que establecen los instrumentos específicos para su implementación: el Esquema de Contraloría Social, la Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social (PATCS).

Para el caso de la CNBBJ y el Programa, se tiene evidencia del avance en el desarrollo de las obligaciones legales relativas a Contraloría Social, al menos, hasta el 28 de octubre de 2019 cuando la CNBBJ remitió para su validación a la SFP, las versiones finales del Esquema, Guía Operativa y PATCS. Estos documentos dan cuenta de la implementación de contralorías sociales por Programa pero bajo el marco de coordinación y operación de la CNBBJ en su conjunto.

³³ DOF: 30/03/2007

³⁴ Disponible en, <https://www.gob.mx/sfp/documentos/lineamientos-para-la-promocion-y-operacion-de-la-contraloria-social-en-los-programas-federales-de-desarrollo-social>

Sin embargo, en entrevista posterior al 28 de octubre con funcionarios centrales del Programa, se afirmó que se conoció una instrucción de parte de la SFP para no continuar con las tareas de Contraloría Social, pues se informó que para 2020, la Contraloría Social se va a transformar de forma importante. Por lo que la CNBBJ esperara las definiciones en la materia para proceder conforme sea indicado por las instancias competentes.³⁵

Por lo pronto, y con base en la normatividad vigente, el proceso de Contraloría Social se puede describir en los siguientes términos:

En la implementación de la Contraloría Social del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro deben participar como instancia reguladora la SFP, como instancia normativa la CNBBJ y como instancia ejecutora las Representaciones Estatales del Programa. Además, como representantes de Contraloría Social, los becarios y becarias del Programa. Estos últimos se denominarían, representantes de Contraloría Social.

Como instancia normativa, la CNBBJ debería nombrar un enlace de contraloría social tanto a nivel central como en cada una de las 32 representaciones estatales, emitir los documentos normativos (Esquema, Guía Operativa y PATCS) y los documentos de difusión y capacitación.

Por su parte, como instancias ejecutoras, las representaciones estatales de la CNBBJ deben elaborar su propio Plan de Trabajo Estatal de Contraloría Social que debe ser revisado y validado por la instancia normativa. Posteriormente, deben convocar y capacitar a los funcionarios que estarán involucrados en la implementación de las contralorías sociales para que, a su vez, éstos realicen las actividades de difusión entre los beneficiarios y los convoquen par efectos de capacitarlos y apoyarlos para que estos elijan sus representantes y conformen los comités de contraloría social.

Para la conformación de los comités de contraloría social se requiere la colaboración de las IES, especialmente, para la logística de convocatoria. La CNBBJ preveía que la conformación de comités se realizará en los mismos eventos de entrega de medios de pago.

³⁵ En entrevista con funcionarios centrales, se mencionó que los programas harán un piloto en el que se evaluará el nuevo esquema de contraloría social a través de comités de beneficiarios o participación con otros programas, como el de La Escuela es Nuestra.

Luego de conformados los comités, la instancia ejecutora (representaciones estatales), se encarga de explicar las funciones, promover la realización de informes de contraloría social y de la captación de quejas y denuncias y explicar y promover la comunicación entre el Programa y los comités y representantes de contraloría social.

2.1. Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa

Este es el proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

Se identifican cuatro actividades clave al respecto, la evaluación interna, la evaluación externa, el monitoreo de cumplimiento de metas y avances de cuentas pública y la atención a auditorías realizadas por el Órgano Interno de Control (OIC) de las SFP.

En cuanto a la **evaluación interna**, dice el proyecto de Lineamientos del Programa 2020, “*La Coordinación Nacional podrá instrumentar un procedimiento de evaluación interna con el fin de monitorear el desempeño del Programa construyendo, para tal efecto, indicadores relacionados con sus objetivos específicos, de acuerdo con lo que establece la Metodología de Marco Lógico. El procedimiento se operará considerando la disponibilidad de los recursos humanos y presupuestarios de las instancias que intervienen*”.

El **monitoreo de metas y avances de cuenta pública** se refiere al seguimiento de los resultados en cuanto a la Matriz de Indicadores de Resultados y a los Informes de metas y ejecución presupuestal (cuenta pública).

Por su parte, la **evaluación externa**, esta normada en el Título Quinto Capítulo I de la LGDS, en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal³⁶ y en los artículos 3ro a 5to del Decreto por el que se regula al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.³⁷

³⁶ DOF: 30/03/2007

³⁷ DOF: 24/08/2005

Para la evaluación externa del Programa intervienen en primer lugar, la DGIGAE y la Dirección General de Evaluación de Políticas de las SEP, que deben coordinarse para atender los requerimientos que en la materia establezcan, conjuntamente, el CONEVAL, la SCHP y la SFP en el Programa Anual de Evaluación (PAE).

Derivado de las recomendaciones de las evaluaciones externas, se establecen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) a los que el Programa está obligado a dar seguimiento y a reportar su avance. Por el momento al ser un Programa nuevo y no contar aún con ninguna evaluación externa concluida, Jóvenes Escribiendo el Futuro no tiene ASM para atender.

Adicionalmente a las evaluaciones establecidas en el PAE, se podrán llevar a cabo evaluaciones complementarias opcionales de acuerdo con las necesidades e intereses de las dependencias y entidades y deben contar con la opinión de CONEVAL (artículo Vigésimo Cuarto de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal).

Finalmente, es obligación de la CNBBJ atender las **auditorías** de oficio o especiales que determine las SFP a través de sus OIC.

2. Análisis de los procesos sustantivos del programa

Como fue mencionado al inicio de la sección anterior, los procesos elegidos como sustantivos para este análisis son la solicitud de becas y la selección de becarios.

Es especialmente interesante conocer y detallar el funcionamiento y consistencia de estos procesos en la medida en que son codependientes en tanto se desarrollan de forma traslapada y por fases sucesivas como se explicó en el apartado 1.4.1. además, implican actividades que se aplican según la modalidad de los aspirantes (estudiantes de IES priorizada o estudiantes de IES no priorizadas).

El análisis de estos procesos del programa tomará en cuenta la adecuación y suficiencia de los siguientes elementos: tiempos, personal, recursos e infraestructura para el funcionamiento de estos procesos.

Asimismo, analizará los productos, sistemas de información y mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o áreas involucradas, que se relacionan con la implementación de estos procesos.

Igualmente, se analizará la pertinencia de estos procesos en el contexto y condiciones en que se desarrollan y las características de la estructura organizacional de la dependencia que interviene en su implementación.

Como parte de este análisis, se adjunta a este documento el Anexo C.3. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”.

2.1. Profundización del proceso de solicitud de becas

Como ya se mencionó en el apartado 1.3., para 2020, el programa prevé consolidar el proceso de solicitud de becas, con dos modalidades utilizando dos sistemas informáticos diferentes: por un lado, la solicitud de becas a través del SIREL para los estudiantes de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García (UBBJG), y, por otro, a través del SUBES para todas las demás Instituciones de Educación Superior, con apertura del sistema de acuerdo a los grupos de prelación de IES determinadas por el Programa, mediante convocatorias sucesivas y hasta agotar el número de becas disponibles.

El proceso se compone de las siguientes actividades: apertura de los sistemas a las IES prioritarias de cobertura al 100%, carga en el SIREL de los datos de matrícula de las UBBJG, carga en SUBES de la matrícula de las demás IES comenzando por las IES prioritarias, solicitud de beca por SUBES por parte de los aspirantes nuevos y activación de la ficha escolar para los becarios(as) en continuidad y recepción y verificación de las solicitudes y documentos registrados por los aspirantes. Luego de la apertura y la carga de las UBBJG y las IES prioritarias al 100%, el proceso de solicitud comienza a suceder en simultáneo con el proceso de selección.

Es importante recordar lo mencionado en el apartado 1.3. referente a que la carga de matrícula que realice el Órgano Coordinador de las UBBJG en el SIREL, exime a sus estudiantes de realizar cualquier trámite de solicitud, por lo que la carga que realice la institución equivale para ellos, a su proceso de solicitud de beca, se integrarán al padrón y se les entregará medio de pago del Banco del Bienestar. Por el contrario, los estudiantes de otras IES si deberán hacer su solicitud de beca por SUBES y tendrán la posibilidad de que su medio de pago sea de cuenta bancaria de la entidad financiera de su preferencia al ingresar su CLABE Interbancaria en su solicitud.

A continuación se realiza un análisis de los principales elementos y características del proceso.

Insumos y recursos: tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura para el funcionamiento del proceso:

El programa prevé que durante los bimestres de enero-febrero y julio-agosto se realice la difusión de las convocatorias (al inicio del año calendario y al inicio de cada año escolar) y casi en simultáneo, se prevé que se lleven a cabo las actividades de los procesos de solicitud y selección en los periodos de febrero-marzo y agosto-septiembre.

Como se explicó en el apartado 1.4.1. la solicitud y selección van sucediendo de forma sucesiva convocatoria por convocatoria y dentro de los periodos de tiempo mencionados.

Los tiempos en los que se desarrolla el proceso no se adecuan necesariamente a los tiempos escolares y de cierre de inscripciones en los planteles, por lo que, en la práctica la solicitud sólo queda habilitada para aquellos estudiantes que a la fecha de corte del cierre de la convocatoria habían formalizado su inscripción o continuidad en el plantel y el plantel había

reportado dentro de su matrícula en el SIREL o en el SUBES dependiendo de si es UBBJG u otra IES.

Además, los tiempos del Programa y de su proceso de solicitud, tienen una lógica semestral lo que tampoco se adecua necesariamente a los diferentes tipos de instituciones cuyos periodos de estudio pueden ser anuales, semestrales, cuatrimestrales o trimestrales.

Para el Programa los tiempos de convocatoria y solicitud están supeditados principalmente, al ciclo presupuestal y no al ciclo escolar, pues de lo contrario, los funcionarios centrales estiman que no se podría cumplir con el pago de los cinco bimestres al año, si se tuviera que alargar el periodo de solicitudes o adecuarlo a la necesidad específica de cada IES.

Sin embargo, esto ha implicado que en varios casos, los tiempos de solicitud de la beca sea limitado tanto para las IES como para los solicitantes y esto ha tenido como consecuencia más notoria, que un gran número de estudiantes de IES prioritarias quedaran por fuera de la selección del Programa. En las cuatro IES prioritarias que se visitaron como parte del trabajo de campo, se comprobó que entre un tercio y la mitad de sus estudiantes no contaban con beca de Jóvenes Escribiendo el Futuro y según testimonios recolectados, se debía en parte a que no se había finalizado el proceso de inscripción de las propias IES.

Ante la limitación que imponen los tiempos presupuestales para la ejecución de este proceso, el Programa debe mejorar la comunicación con las IES para que éstas puedan anticipar junto con sus estudiantes los tiempos y requisitos de carga de matrículas y aplicación de solicitudes; asimismo, el catálogo de IES del Programa podría incorporar los periodos de estudio de cada IES (anual, semestral, cuatrimestral, trimestral) para que en adelante se identifiquen los casos de aquellas IES que por sus periodos de estudio tendrían menos tiempo y presentarían la situación de superposición entre los tiempos de la convocatoria y sus propios periodos de inscripciones, con el fin de tener una estrategia de comunicación específica o inclusive, alargar los tiempos el máximo posible en estos casos. Adicionalmente, una mayor capacidad de banda ancha del SUBES permitiría que a pesar de los tiempos cortos para llevar a cabo el proceso de solicitud por parte de los aspirantes, estos tengan una experiencia más expedita con el sistema.

Se espera que los tiempos del proceso de solicitud se desarrollen acorde con lo planificado a partir del ejercicio fiscal 2020.

Con respecto al personal involucrado, participan de este proceso la CNBBBBJ, la DGPL y la DGIGAE y por otra parte, las IES y los estudiantes que aspiren a una beca. El personal tanto de la DGIGAE como de la DGPL que ejecutan estas actividades parece ser suficiente e idóneo, considerando que para que se pueda dar apertura a la convocatoria por cada grupo de IES e iniciar el proceso de solicitud, se requiere como condición la existencia previa de un catálogo actualizado de IES a cargo de la DGIGAE, la cual es una actividad que consiste en la verificación de información en la base de datos del SIGED y la elaboración de un listado de características de las IES y que posterior a eso, se requiere una acción técnica para la habilitación de las convocatorias en el SUBES y en el SIREL, por parte de la DGPL.

La actividad de este proceso que puede requerir de más personal y tiempo de un mismo grupo de personas, es la relativa a la recepción y revisión de la actualización de las matrículas escolares y de documentación del proceso de aplicación.

Por parte del personal de las IES, aunque no dependen del Programa, la mayoría de las instituciones están familiarizadas con el SUBES, pero tanto este sistema como el SIREL son sencillos de operar y cuentan con manuales de usuario; además, las IES suelen contar con personal específico para la gestión de becas.

Por lo tanto, con respecto al personal involucrado para la ejecución del proceso de solicitud de becas, no parece existir o no se encontró evidencia de que este aspecto constituya un cuello de botella para la ejecución del proceso y, por ende, del Programa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la CNBBBBJ ha sido objeto de un significativo recorte de recursos humanos con relación a su antecedente, lo que ha exigido una reorganización de funciones y responsabilidades y mayor utilización del personal disponible.

No se cuenta con información para determinar la suficiencia de los recursos financieros para este proceso en particular; sin embargo, este proceso se llevó a cabo durante 2019 con las aciertos y desafíos que aquí se mencionan.

Con respecto a la infraestructura indispensable que se relaciona con la ejecución de este proceso, tiene que ver con la capacidad de los sistemas informáticos SIREL y SUBES y los equipos electrónicos y de cómputo necesarios para operarlos. La modalidad de carga por SIREL de las UBBJG, apenas empezará a implementarse con lo que no hay información sobre su suficiencia para llevar a cabo el proceso; por el contrario, con respecto a SUBES, durante

los periodos de solicitud, presentó recurrentes problemas de saturación, bloqueo del sistema, reinicio de la aplicación, necesidad de realizar múltiples intentos para finalizar la aplicación, demora en guardar los datos o datos que no se guardaban.³⁸

De acuerdo, con la CNBBBJ la principal causa que explican estos problemas en el funcionamiento del sistema tiene que ver con la limitación del ancho de banda con la que operó el SUBES. Los servidores informáticos pertenecen a la SEP y se permitió que para que el SUBES y el portal de la CNBBBJ se usaran hasta 200 megabits pero llegaron a requerirse al menos 300 megabits en los momentos de mayor demanda del sistema; no obstante, el ancho de banda del que dispone toda la SEP es de alrededor de 450 megabits y también lo requiere para su propia operación, por lo que aun disponiendo de casi la mitad de esa capacidad para el SUBES, no fue suficiente. Adicional a esto, dado la concentración de la demanda en cortos periodos de tiempo el volumen de ésta, también congestionaba la capacidad del sistema.

Productos del proceso:

Los productos del proceso de solicitud son básicamente tres: los registros de matrícula actualizados de las UBBJG en el SIREL, las fichas escolares actualizadas y activadas en el SUBES para el caso de becarios(as) en continuidad y los cuestionarios socioeconómicos de aplicación y documentación de soporte de los aspirantes en el SUBES que se tienen en cuenta para la selección.

Todos estos productos son los necesarios para llevar a cabo el proceso subsecuente de selección de becarios nuevos y de continuidad. Permiten habilitar a la población objetivo como estudiantes de educación superior, dentro de esta la que se considera 100% prioritaria, igualmente a quienes por estar incorporados al Programa tienen derecho a la continuidad y a quienes siendo aspirantes no estudiantes de IES prioritarias cumplen con los requisitos de elegibilidad y los criterios de priorización del Programa

³⁸ Estas expresiones sobre el funcionamiento del sistema fueron mencionadas de forma recurrente por prácticamente todos los estudiantes que participaron en los grupos focales.

Sistemas de información para el funcionamiento del proceso:

Durante 2019, el proceso de solicitud el Programa requirió del sistema SUBES y hacia el último cuatrimestre del año se empezó a utilizar el sistema SIREL para el caso de las UBBJG.

- **Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES):**

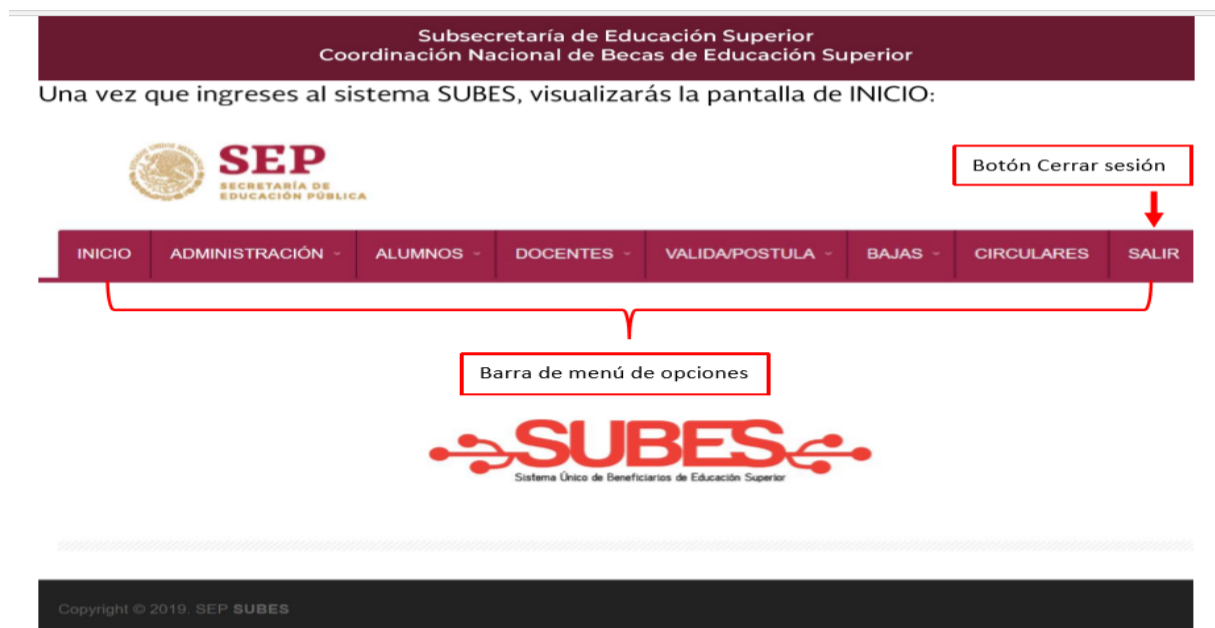
El SUBES es una plataforma en línea que requiere internet, cuyos servidores informáticos son manejados por la SEP pero cuya operación ya fue trasladada a la CNBBBJ, aproximadamente hacia finales del mes de septiembre.

A través del SUBES se gestionan todas las becas dirigidas a estudiantes de educación superior y no únicamente la de Jóvenes Escribiendo el Futuro; de hecho, el sistema operaba con anterioridad a este Programa.

El SUBES tiene una versión para las IES y una versión para los estudiantes que aspiren a una beca. En ambas versiones tanto las características del sistema como sus manuales de usuario no fueron modificados ni actualizados en 2019 a propósito de la entrada en operación de JEF. Tampoco se modificó el cuestionario socioeconómico que ya se aplicaba a los aspirantes y que sirvió para el proceso de solicitud y selección de JEF.

En el caso de la versión para IES, se accede a través de un usuario y contraseña, el usuario se asigna a una persona de enlace por cada IES. El sistema despliega una barra con el menú de opciones (véase, imagen 2) que incluye, “Administración”, “Alumnos”, “Docentes”, “Valida/postula”, “Bajas” y “Circulares” y el botón “Salir” para el cierre de sesión.

El menú de “Administración” despliega los submenús de Carreras, para que se carguen y actualicen la identificación de cada carrera que ofrece la IES; Plantel, para seleccionar el domicilio del plantel y especialmente, para aquellas IES que tienen más de un plantel o sede; Correos, para cambiar o actualizar los correos electrónicos de los alumnos y; Contraseña, para modificar la contraseña del usuario de IES.

Imagen 2. Página de inicio portal SUBES para Instituciones de Educación Superior

El menú “Alumnos” despliega los submenús de Carga masiva, que permite cargar en una sola acción y por medio de un archivo .CSV los datos de matrícula de cada alumno (los archivos deben cumplir con ciertas especificaciones que se explican en el Manual de usuario respectivo); Edición, para modificar o actualizar los datos de las fichas escolares de los alumnos; Reporte de fichas, para generar un reporte de las fichas escolares actualizadas que descarga un archivo Excel consolidado con los datos de las fichas escolares de cada alumno y; el submenú Vulnerabilidad despliega campos para calcular el promedio de ingreso mensual per cápita del hogar y el ingreso mensual per cápita por hogar, lo que arroja un indicativo de vulnerabilidad de estudiante (vulnerable, no vulnerable, indefinido).

El menú “Docentes”, despliega los submenús Carga masiva, Edición y Reporte de fichas; con la misma lógica del menú de alumnos pero dirigido a los docentes que pueden acceder a becas dirigidas a esta población.

El menú “Valida/postula”, despliega los submenús Valida solicitud, en la que se puede revisar el estatus de la solicitud (aceptado, rechazado y sin calificación) y; el submenú Postula, en el que la IES puede postular para que se le considere en el catálogo de becas que el propio sistema despliega.

El menú de “Bajas” se podrán reportar los beneficiarios que se dan de baja en los programas de manutención federal por el motivo de baja académica. Finalmente, en el menú “Circulares” aparecen los avisos o comunicados sobre convocatorias o instrucciones para la operación del sistema.

En el caso de la versión para estudiantes aspirantes, se accede a través de un registro que requiere la CURP del alumno, un correo electrónico y una contraseña para el SUBES, que luego permite iniciar sesión con la CURP, la contraseña y un código captcha. La página de inicio contiene la información personal del alumno que fue cargada en parte por su IES y una barra con el menú de opciones, “Perfil”, “Solicitud” y “Seguimiento” (véase, imagen 3).

Imagen 3. Página de inicio portal SUBES para estudiantes aspirantes a becas

CNBES Perfil Solicitud Seguimiento

Inicio > Información personal [Manual de usuario](#)

Información personal

CURP: COLB: [campo oculto]

Nombre(s): MA [campo oculto] Primer apellido: [campo oculto] Segundo apellido: [campo oculto]

Fecha de nacimiento: [campo oculto] Nacionalidad: [campo oculto] Lugar de nacimiento: [campo oculto]

Teléfono fijo (con lada): 7 [campo oculto] Teléfono móvil (con lada): [campo oculto] Estado civil*: [campo oculto]

* Campos obligatorios

Descartar Guardar

En el menú “Perfil” se despliega los submenús Información personal, Información domicilio, Información escolar, Cambio de correo, Cambio de contraseña y Cerrar sesión.

En Información escolar, aparecerán los datos que cargo la IES y el alumno debe registrar los datos que faltan (números telefónicos y estado civil). En Información domicilio, el alumno debe registrar todos los datos de un formulario que detalle la ubicación de su domicilio. En Información escolar, el alumno visualiza la información que ha cargado su IES y debe dar clic en el botón “Activar ficha escolar” si considera que es correcta; en caso de que existan datos incorrectos debe dirigirse al área encargada de su IES y gestionar las correcciones. Si el alumno aparece con fichas escolares de más de una IES, debe elegir y activar una sola ficha.

La activación de la ficha escolar es un requisito indispensable para poder solicitar cualquier beca.

En el menú “Solicitud” se despliega los submenús Solicitar beca, Subir archivos y CLABE Interbancaria.

En Solicitar beca, el alumno visualiza el historial de solicitudes que ha realizado y su estatus; asimismo, visualiza los programas de becas disponibles para aplicar. Al solicitar aplicar a un programa el alumno debe completar un cuestionario dividido los siguientes apartados, Datos personales, Datos domicilio, Registro académico, Vinculación escolar, Apoyos escolares, Desempeño escolar, Datos relativos al hogar, Datos relativos a la vivienda, Capacidades múltiples, Gasto, Conocimientos becas, Carta protesta. El sistema no permitirá cerrar la aplicación si hay algún campo obligatorio vacío.³⁹

Si la convocatoria exige adjuntar documentos, el alumno deberá adjuntar archivos en formato .jpg o .pdf y de peso máximo 400kb. Igualmente, si la convocatoria lo pide deberá ingresar su CLABE Interbancaria con un documento digitalizado que la soporte en formato .jpg o .pdf y de peso máximo 400kb. En el caso de Jóvenes Escribiendo el Futuro para sus primeras fases, no se habilitó la opción de la CLABE puesto que se bancarizo a los seleccionados con medio de pago del Banco del Bienestar, a partir de septiembre de 2019 los alumnos seleccionados del Programa si deben ingresar la CLABE del banco de su preferencia y la podrá cambiar cuando desee.⁴⁰

Al finalizar su aplicación el sistema arrojará un acuse con un número de folio con el que el alumno podrá, posteriormente, verificar su aceptación o no a la beca. También podrá cancelar la solicitud mientras la convocatoria de la beca siga vigente. Una vez finalice el proceso de selección, el alumno también podrá visualizar el estatus de su beca y si fue aceptado o no, en el historial de solicitudes.

En el menú “Seguimiento” se despliega los submenús Historial de pagos, Mensajes y Reintegros. Aún no es claro si esta última opción aplica para Jóvenes Escribiendo el Futuro,

³⁹ El cuestionario completo y sus apartados puede ser consultad en el Manual de Usuario del SUBES, disponible en <https://www.subes.sep.gob.mx/>

⁴⁰ El sistema no reconoce las CLABES de IXE Banco Múltiple, IXE grupo financiero y Banco Walmart de México.

pues hay que recordar que el sistema está diseñado para aplicar a cualquier beca de educación superior y no solo a este Programa.

En Historial de pagos, el alumno debería poder consultar los pagos que ha recibido aunque para Jóvenes Escribiendo el Futuro, hasta el momento no se ha habilitado esta opción. En Mensajes, tendrá una casilla con información diversa del Programa e información sobre sus propias becas. En relación a lo anterior, el SUBES no tiene un mecanismo en el que se notifique a los becarios el depósito de los recursos, sería importante establecer una vinculación del Programa hacia los becarios a través de este sistema para informar que ya están los recursos disponibles en las cuentas.

- **Sistema Institucional de Reinscripción Electrónica (SIREL):**

El Sistema Institucional para la Reinscripción Electrónica es una plataforma disponible vía internet (<https://cn.prospera.gob.mx/SIREL/>) a través de la cuál las instituciones educativas pueden registrar, reinscribir y dar de alta a los y las estudiantes de la escuela. El sistema ha sido usado por la CNBBBJ para el Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior; pero se describe aquí, por la decisión ya mencionada de utilizarlo en adelante para la incorporación de becarios de las UBBJG.

Así, la institución educativa deberá tener una persona responsable a quien se le generan las claves de acceso correspondientes: usuario, contraseña y clave MIE. El sistema tiene precargada la información de la escuela y los datos de los estudiantes que fueron registrados durante el Censo en planteles.

El sistema nombra “Reinscripción” a cualquiera de las actividades que actualicen la base de datos de estudiantes inscritos. Estas actividades comprenden: la actualización de datos de estudiantes que ya estaban registrados, el alta individual de un estudiante que no estaba registrado y el alta de forma masiva de un conjunto de estudiantes que no estaban registrados.

En la pantalla principal del proceso de REINSCRIPCIÓN ON LINE, es posible observar en el encabezado los datos de la escuela y los datos del operativo: bimestre y año del ejercicio, fechas importantes (límite de reinscripción, última modificación y carga de archivo) y estatus de la reinscripción (estatus del padrón, situación, número de beneficiarios reinscritos, opción de editar).

Al pulsar la opción para editar aparece la información del último ciclo escolar cargado, es decir, los datos de todos los estudiantes registrados (imagen 4): CURP, nombre, apellidos, fecha de nacimiento, situación, causa de no reinscripción, semestre, modalidad que cursa, correo y celular, estos dos últimos son opcionales. Por defecto, el orden del padrón comienza con el apellido paterno; sin embargo, es posible establecer un nuevo orden de acuerdo con los atributos que se prefiera.

Imagen 4. Pantalla de registro de reinscripción en SIREL

REGISTRO DE REINSCRIPCION

Registrar reinscripción:

REINSCRIPCION SUPERIOR SEP-OCT 2019
 Sector : 01UBBJ0002
 Año: 2019
 Período a reportar: Julio-Agosto 2019

Nombre: UNIVERSIDAD PARA EL BIENESTAR BENITO JUÁREZ DE REAL DE ASIENTOS

Versión del Sistema: 1.0
 Fecha límite envío: 17 Julio 2019

REINSCRIPCION JEF

Buscar:

Certificados: 0 de 50

Nuevo becario Filtros Imprimir Orden

CURP	A_PATERNO	A_MATERNO	NOMBRE	FECHA NAC	SITUACION	CAUSA NO REINSCRITO	SEMESTRE	MODALIDAD
AERM990115HZLSR00	ALEMAN	ROSALES	MAURICIO	1999/01/15	REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA
AAAA950025MASLLR03	ALFARO	ALVARADO	ARACELI	1995/08/25	REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA
CAML940614MASNRR06	CANCINO	MARTINEZ	LORENA	1994/06/14	REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA
CACL971227HASSRZ08	CASTAÑON	CORONA	LAZARO	1997/12/27	REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA
CAPF000117MASSSTA8	CASTILLO	POSADA	FATIMA LIZBETH	2000/01/17	REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA

Fuente: DGPL CNBBBBJ. (2019)

En cada ciclo escolar, la institución escolar debe actualizar la situación de cada estudiante de acuerdo con las opciones señaladas en la imagen 5. Cabe destacar que cuando los estudiantes son registrados como No Reinscritos o Concluye, en automático serán dados de baja del padrón de beneficiarios.

Imagen 5. Situación de inscripción.

SITUACIÓN	CORRESPONDE A
Reinscrito	Continúa al semestre inmediato.
No Reinscrito	El becario/a ya no estudia en la institución por las causas: <ul style="list-style-type: none"> - Cambio de plantel - Dejó de estudiar - Renuncia de la beca - Baja temporal
Concluye	Becarios y becarias que cursaron el último semestre de su educación media superior.

Fuente: DGPL CNBBBBJ. (2019)

Cuando se da de alta a un estudiante de forma individual, SIREL presenta una ventana emergente que permite capturar todos los campos de datos de la persona a mano, como lo muestra la imagen 6 a continuación:

Imagen 6. Alta de nuevo registro.

The image shows a screenshot of the SIREL system interface. At the top, there is a table with columns: SITUACION, CAUSA NO REINSCRITO, SEMESTRE, MODALIDAD, and MODALIDAD. The table contains four rows of data, all with 'REINSCRITO' in the first column and 'ESCOLARIZADA' in the last column. Below the table, there is a button labeled 'Nuevo becario'. To the right of the table, there are four buttons: 'Nuevo becario', 'Filtros', 'Impresión', and 'Cierre'. Below the 'Nuevo becario' button, there is a form titled 'Registro de Becario'. The form contains the following fields: CURP (COSJ111021HMSRRNA7), Primer Apellido (CORTES), Segundo Apellido (SARABIA), Nombre (JONATHAN), Fecha_nac (21/10/2011), Situación (REINSCRITO), Semestre (5), Modalidad (ESCOLARIZADA), Correo (BECA_1@GMAIL.COM), and Tel_celular (5552535455). There are two buttons at the bottom of the form: 'Guardar' and 'Cerrar'. Below the form, there is a message box that says 'Se ha guardado el becario'.

SITUACION	CAUSA NO REINSCRITO	SEMESTRE	MODALIDAD	MODALIDAD
REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA	ESCOLARIZADA
REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA	ESCOLARIZADA
REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA	ESCOLARIZADA
REINSCRITO		1	ESCOLARIZADA	ESCOLARIZADA

Nuevo becario

Registro de Becario

CURP: COSJ111021HMSRRNA7
Primer Apellido: CORTES
Segundo Apellido: SARABIA
Nombre: JONATHAN
Fecha_nac: 21/10/2011
Situación: REINSCRITO
Semestre: 5
Modalidad: ESCOLARIZADA
Correo: BECA_1@GMAIL.COM
Tel_celular: 5552535455

Guardar Cerrar

Se ha guardado el becario

Fuente: DGPL CNBBBBJ. (2019)

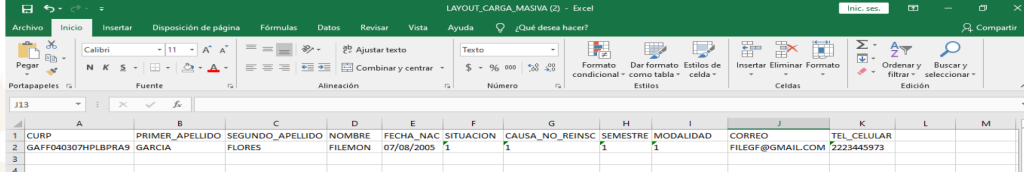
SIREL tiene una herramienta de “filtro” que permite seleccionar estudiantes con una característica en común y hacer actualizaciones en conjunto. También tiene un código de colores que permite al usuario identificar los registros modificados, guardados y no alterados.

Para el registro de nuevos estudiantes, también es posible realizar una “carga masiva” a partir de un archivo Excel. El archivo debe tener un *layout* adecuado, es decir, debe estar programado con nombres de columna específicos y con el formato que le permita a SIREL reconocerlos. Para el caso, del Programa de Beca Universal para EMS, la CNBBBBJ entregó a las Representaciones Estatales y éstas, a su vez, a los subsistemas educativos una presentación (CNBBBBJ, agosto 2019) con las indicaciones para completar los nuevos registros de esta forma y brindó soporte técnico para facilitar el procedimiento, sería lógico que se hiciera o se haya hecho lo mismo con las UBBJG.

Imagen 7. Layout para carga masiva en SIREL

CONFIGURAR ARCHIVO EXCEL PARA CARGA MASIVA

SIREL



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	CURP	PRIMER_APELLIDO	SEGUNDO_APELLIDO	NOMBRE	FECHA_NAC	SITUACION	CAUSA_NO_REINSC	SEMESTRE	MODALIDAD	CORREO	TEL_CELULAR		
2	GAFF040307HPLBPRA9	GARCIA	FLORES	FILEMON	07/08/2005	1	1	1	1	FILEGF@GMAIL.COM	2223445973		
3													
4													

Fuente: CNBBBJ. (agosto 2019).

Al final del proceso de reinscripción, es posible obtener un archivo Excel con la lista de todos los estudiantes reinscritos. Asimismo, el Sistema permite descargar un acuse de recibo que sirve como comprobante de la realización del proceso de reinscripción.

Finalmente, los dos sistemas mencionados funcionan de forma independiente y pueden ser una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores, en tanto recolectan información sobre la trayectoria educativa de los becarios y en el caso del SUBES, información socioeconómica tanto de los becarios como de los aspirantes no seleccionados. Asimismo, la información que deriva de ellos sistema es útil para el cálculo de los indicadores de actividad, componente y propósito del Programa.

Mecanismos de coordinación para el funcionamiento del proceso:

En el proceso de solicitud de becas del Programa participan cuatro actores, la DGPL, la DGIGAE, las IES y los estudiantes solicitantes de beca. Se involucran en diferentes etapas del proceso y por tanto, producen diferentes interacciones (el Programa con las IES, las IES con sus estudiantes, los estudiantes directamente con el Programa o a través de sus IES y la interacción ente la DGIGAE y la DGPL).

Para estas interacciones y especialmente, para las que involucran a la IES y a los estudiantes, es condición esencial que la información y comunicación funcionen adecuadamente, pues

esto impacta directamente la coordinación del proceso; en ese sentido, en el trabajo de campo se detectó que, durante los primeros meses de implementación del Programa, las IES no fueron amplia ni correctamente informadas y que en cierta medida, el Programa no aprovechó adecuadamente el rol que las instituciones de educación superior podían desempeñar en este tema.⁴¹ Por lo tanto, se produjo una situación de desinformación generalizada, circulación de información errónea o imprecisa y limitaciones de las IES para guiar o apoyar el proceso de solicitud de becas de sus estudiantes.

La coordinación con las IES fue deficiente al menos durante los tres primeros bimestres de 2019, la experiencia demostró la necesidad de avanzar en un mayor involucramiento de las IES promovido desde el propio Programa. La consolidación del proceso de solicitud debe generar un esquema de coordinación más eficiente entre el Programa y las IES.

Al interior del Programa y específicamente para las actividades de Recepción y revisión de la actualización de las matrículas escolares y de documentación del proceso de aplicación, la coordinación entre DGIGAE y DGPL parece estar mucho más consolidada.

Características de la estructura organizacional de la dependencia que interviene en la implementación del proceso:

La CNBBBBJ fue creada el 31 de mayo de 2019, posterior al inicio de la implementación del Programa; por lo que su operación se sustentó en la estructura organizacional de la dependencia y programa antecedente, la Coordinación Nacional PROSPERA. Sin embargo, durante el primer semestre del año se realizaron recortes de recursos humanos y materiales producto de la política de austeridad del Gobierno Federal, lo que repercutió en la operación.

⁴¹ En todas las IES consultadas como parte del trabajo de campo, se afirmó que no recibieron información de parte del programa para el proceso de solicitud o que esta no fue clara u oportuna. En entrevista con funcionarios centrales del programa el 29 de octubre de 2019, se reconoció que la comunicación con los planteles es un reto pendiente: *“Uno de los puntos que hemos estado constantemente trabajando, pero que todavía no se ha llegado al punto más fino es la comunicación con los subsistemas educativos, con los planteles, para que ellos mismos también nos apoyen a contener, a controlar, a comunicar todos estos temas... Es responsabilidad de nosotros afinar esa comunicación con los subsistemas y con los planteles... creo que este semestre fue diferente porque hubo un poquito de mayor acercamiento con los subsistemas, un poquito de más comunicación... tenemos que afinar más la mira y las estrategias de comunicación porque creo que, aunque este segundo semestre trabajamos más firmemente en eso, no bajó la información”.*

En estas condiciones, la CNBBBBJ ha operado de manera transversal los programas de becas a su cargo. Las Direcciones Generales de la ahora CNBBBBJ, realizan funciones equivalentes en los programas de becas para el bienestar Benito Juárez.

Asimismo, durante el trabajo de campo y corroborado en las entrevistas, se conoció que en varios procesos de los programas participan personal de otras dependencias, especialmente, de la Coordinación Nacional de Programas para el Desarrollo, través de los servidores de la nación, personal del Banco del Bienestar y de las instituciones educativas.

Por otro lado, tanto a nivel central como en las representaciones estatales se identificó que la mayoría del personal está bajo la modalidad de trabajadores eventuales con contratos mensuales.

Las Direcciones Generales que se involucran más directamente en las actividades misionales son la DGIGAE, la DGPL y la DGAO.

Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla:

El proceso de solicitud se desarrolla a través de plataformas electrónicas que pueden llegar a todas partes y es de fácil realización, pero depende de las condiciones de conectividad en las diferentes regiones y de la capacidad de banda ancha del sistema. En cuanto a lo primero, en general, las IES cuentan con servicio de internet aunque no en todos los lugares es de buena calidad; en lo segundo, ya se documentaron los retos anteriormente, particularmente, del SUBES.

Derivado de la experiencia en este primer periodo de implementación, es importante que se identifiquen los casos de IES en los que se presentaron mayores inconvenientes para las solicitudes por conectividad, capacidad del sistema o por el entendimiento del proceso; en esa medida, se deberían promover medidas como dar más tiempo para la aplicación, informaciones focalizadas, alternativas para realizar la solicitud en las universidades priorizadas al 100% y, especialmente, que se incremente la capacidad de banda ancha y se adapta la solicitud y el manual de usuario del SUBES a las necesidades específicas del Programa.

De esta forma, el proceso incrementará su pertinencia en el contexto y las condiciones en las que se desarrolla.

2.2. Profundización del proceso de selección de becarios(as)

Como ya se mencionó en el apartado 1.4., Para 2019, el proceso de selección de becarios funcionó a través de diferentes mecanismos: incorporación automática de beneficiarios del Programa PROSPERA que tenían o habían solicitado la beca Inicia Tu Carrera, incorporación de becarios a través del Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior e incorporación de becarios a través de solicitudes canalizadas por las representaciones estatales.

Para 2020, se prevé que se consolide el proceso de selección de becarios y becarias, con la realización de las siguientes actividades: integrar, analizar y depurar la información de matrículas y solicitudes recibidas (por SUBES y SIREL), presentar una propuesta final de incorporaciones que equivale a un padrón preliminar de beneficiarios, solicitar a RENAPO la validación de CURP y nombre de la propuesta de incorporaciones, realizar confrontación con otros padrones de programas federales y otras bases de datos, conformar o actualizar el padrón de beneficiarios del Programa según sea el caso y notificar de los resultados del proceso de selección.

A continuación se realiza un análisis de las principales elementos y características del proceso.

Insumos y recursos: tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura para el funcionamiento del proceso:

El programa prevé que durante los bimestres de enero-febrero y julio-agosto se realice la difusión de las convocatorias (al inicio del año calendario y al inicio de cada año escolar) y se prevé que se lleven a cabo las actividades de los procesos de solicitud y selección entre febrero-marzo y entre agosto-septiembre.

Como se explicó en el apartado 1.4.1. la solicitud y selección van sucediendo de forma simultánea y convocatoria tras convocatoria, idealmente dentro de los periodos de tiempo mencionados.

De acuerdo con entrevistas con funcionarios centrales les toma relativamente poco tiempo generar la propuesta de incorporaciones y el tiempo que toma RENAPO para la validación de CURP y nombre puede ser de entre 2 a 3 semanas, además del tiempo que tome la confrontación de otros padrones y otras bases que puede tomar, al menos, otras dos semanas; por lo que el proceso que se realiza tantas veces como convocatorias por IES se emitan, puede ser terminado durante el transcurso de los meses de marzo y septiembre. En el primer caso, puede retrasar la entrega en marzo del pago del primer bimestre enero-febrero, a quienes sean seleccionados de las últimas convocatorias de marzo, pero ello dependerá de la rapidez con que sean incorporados al padrón. En el caso de las incorporaciones que se hagan en septiembre no afectará la prontitud de su pago del bimestre septiembre-octubre dado que se prevé que el cuarto y quinto bimestre se paguen en el mes de noviembre.

Al igual que en el proceso de solicitud, los tiempos del proceso de selección (que corre en traslape o simultaneidad con el de solicitud), están supeditados principalmente, al ciclo presupuestal y no al ciclo escolar, pues de lo contrario, los funcionarios centrales estiman que no se podría cumplir con el pago de los cinco bimestres al año, si se tuviera que alargar el periodo de solicitudes/selección o adecuarlos a la necesidad específica de cada IES.

Se espera que los tiempos de los procesos de solicitud/selección se desarrollen acorde con lo planificado a partir del ejercicio fiscal 2020.

Con respecto al personal involucrado, corresponde a la DGIGAE y la DGPL operar este proceso, además de la participación de RENAPO. Al respecto, no se recolectó información ni se manifestaron opiniones que indiquen necesidades o área de oportunidades en los perfiles o capacitación del personal y, en cuanto a la suficiencia hay que tener en cuenta que la CNBBBJ ha sido objeto de un significativo recorte de recursos humanos con relación a su antecedente, lo que ha exigido una reorganización de funciones y responsabilidades y mayor utilización del personal disponible.

No se cuenta con información para determinar la suficiencia de los recursos financieros para este proceso en particular; aunque se aprecia que no exige costos adicionales a los relacionados con la nómina del personal a cargo.

Con respecto a la infraestructura indispensable que se relaciona con la ejecución de este proceso, tiene que ver con la capacidad de los sistemas informáticos que permiten la solicitud

SIREL y SUBES (cuyo análisis se realizó en el apartado anterior) y con el manejo de las bases de datos de la DGPL relativas al padrón que requiere de equipo de cómputo. Al respecto, no se recolectó información ni se manifestaron opiniones que indiquen que no se cuenta con estos elementos o que sea un cuello de botella para la realización de este proceso.

Adicionalmente, hay que mencionar que la colaboración y coordinación con RENAPO para la realización de la acción que le corresponde, es una buena práctica de la implementación, pues le da mayor fiabilidad a la base de datos del padrón pero es fundamental que funcione adecuadamente pues puede constituirse en un riesgo que retrase el desarrollo del proceso.

Productos del proceso:

El principal producto del proceso de selección es el Padrón de beneficiarios del Programa actualizado; sin embargo, para efectos de la difusión de resultados, existen otros productos derivados del padrón y que son el Listado de seleccionados de nuevo ingreso y el Listado de Becarios en continuidad.

Todos estos productos son los necesarios para llevar a cabo el proceso subsecuente de entrega de medios de pago o dispersión de recursos de las becas según sea el caso.

Sistemas de información para el funcionamiento del proceso:

El proceso de selección depende de la correcta operación de los sistemas del procesos de solicitud (SUBES y SIREL) que ya fueron descritos y analizados anteriormente. No se utiliza un sistema de información específico para el Padrón de Beneficiarios que se traduce en un libro de cálculo de Excel.

Mecanismos de coordinación para el funcionamiento del proceso:

En el proceso de selección de becarios participan tres actores la DGIGAE, la DGPL y RENAPO. La emisión del Padrón de beneficiarios depende de la propuesta de incorporación que realice la DGIGAE y de la validación de CURP y nombres que realice RENAPO; por lo tanto, las condiciones y tiempos de esta acción conjunta de flujo de información, entre estas instancias, requiere de una permanente comunicación y coordinación, que por lo mencionado por los funcionarios centrales, hasta el momento ha funcionado adecuadamente.

De forma subsidiaria y para cerrar exitosamente este proceso, se involucran las Representaciones estatales, la Dirección de Comunicación Social y las propias IES, para

efectos de difundir los resultados de la selección (listados de seleccionados de nuevo ingreso y de continuidad); por lo que en este aspecto también se requiere que el flujo de información funcione adecuadamente.

Características de la estructura organizacional de la dependencia que interviene en la implementación del proceso:

La CNBBBBJ fue creada el 31 de mayo de 2019, posterior al inicio de la implementación del Programa; por lo que su operación se sustentó en la estructura organizacional de la dependencia y programa antecedente, la Coordinación Nacional PROSPERA. Sin embargo, durante el primer semestre del año se realizaron recortes de recursos humanos y materiales producto de la política de austeridad del Gobierno Federal, lo que repercutió en la operación.

En estas condiciones, la CNBBBBJ ha operado de manera transversal los programas de becas a su cargo. Las Direcciones Generales de la ahora CNBBBBJ, realizan funciones equivalentes en los programas de becas para el bienestar Benito Juárez.

Asimismo, durante el trabajo de campo y corroborado en las entrevistas, se conoció que en varios procesos de los programas participan personal de otras dependencias, especialmente, de la Coordinación Nacional de Programas para el Desarrollo, través de los servidores de la nación, personal del Banco del Bienestar y de las instituciones educativas.

Por otro lado, tanto a nivel central como en las representaciones estatales se identificó que la mayoría del personal está bajo la modalidad de trabajadores eventuales con contratos mensuales.

Las Direcciones Generales que se involucran más directamente en las actividades misionales son la DGIGAE, la DGPL y la DGAO.

Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla:

El proceso de selección es un proceso centralizado en la CNBBBBJ; su éxito depende de que existan las condiciones materiales, financieras y de recursos humanos en la CNBBBBJ.

3. Hallazgos y Resultados

3.1. Hallazgos y resultados recuperados del trabajo de campo

El apartado está estructurado a partir de algunas de las preguntas detonantes utilizadas en los grupos focales y entrevistas, que a su vez están relacionadas con los procesos identificados en la operación del programa.

Con la finalidad de brindar elementos que permitan acciones de mejora del Programa, se han incorporado al apartado algunas consideraciones para que puedan ser retomadas en los ejercicios de planeación de los tomadores de decisiones de la CNBBBJ.

El Programa ha señalado que durante los últimos meses, se encuentra en un proceso permanente de aprendizaje y reflexión sobre mejoras del diagnóstico, diseño y operación para el 2020 y, en el transcurso de 2019, ya ha implementado acciones que han modificado, algunos aspectos de procesos y actividades. Lo anterior, significa que muchas de las áreas de oportunidad, debilidades y cuellos de botella identificados en este informe, pueden no corresponder a lo observado en el trabajo de campo y no necesariamente corresponderá a la operación futura del Programa.

Considerando lo anterior, a continuación, se presentan los hallazgos y resultados recuperados en el trabajo de campo e interpretados por el equipo evaluador, asimismo se incluyen fragmentos textuales de los grupos focales y entrevistas.

a) ¿Cómo se enteraron de la beca del programa Jóvenes Escribiendo el Futuro?

Ante la indagación sobre el primer contacto con el Programa y la forma en que estudiantes e IES se enteraron de éste, se identificó que existieron una variedad de medios, principalmente informales en los que circuló información fragmentada, discordante y no siempre veraz. Además, de una valoración con amplio consenso sobre la desinformación que acompañó el proceso de implementación del Programa durante 2019. Esto denota uno de los principales desafíos, la urgente necesidad de mejorar la estrategia de comunicación.

La mayoría de los becarios comentaron que se enteraron del Programa por fuentes informales, principalmente por las redes sociales (sobre todo por Facebook), por cadenas de WhatsApp o por dichos de otros compañeros o personas. En muy pocos casos, se tuvo conocimiento de una vía oficial como la página web del Programa o inclusive la propia página de Facebook del

Programa que no era reconocida como tal por los estudiantes, lo que influyó en la proliferación de perfiles en esta red social en donde circulaba (y continua circulando) información imprecisa, contradictoria y/o ambigua.

En el caso de los estudiantes provenientes de hogares beneficiarios PROSPERA, fueron los que se enteraron del programa JEF con mayor anticipación que el resto de los estudiantes, pues algunos ya eran becarios de educación superior de PROSPERA (al menos desde el 2018). Sin embargo, no tenían claridad ni certeza sobre el programa del que provenía su beca, algunos becarios se siguen reconociendo como becarios PROSPERA, lo que muestra otra falencia de la estrategia de comunicación del Programa en no haber transmitido desde el inicio y sin ambigüedad la desaparición de PROSPERA y la transición a un programa nuevo.

En gran medida, la desinformación que predominó se debió a que el Programa no incorporó plenamente en su estrategia de comunicación a las IES. En todas las IES visitadas, se manifestó que la implementación inicio sin información dirigida a estas y en algunos casos, la primera información del Programa que les llegó oficialmente sucedió, inclusive, unas horas antes del operativo de entrega de medios de pago.

Haber obviado la comunicación con las IES como un aspecto central y decisivo, dificultó la operación innecesariamente, pues influyó directamente en que los estudiantes encontraran información por las vías informales mencionadas y no en sus propias IES, que estando desinformadas sobre el programa, la convocatoria y el calendario de actividades o procesos que se llevarían a cabo, no podían dar respuesta eficaz a la demanda de información que, como era de esperarse, recibieron por parte de sus propios estudiantes.

Aunque se constató que el Programa reconoce esta falencia y avanza en mejorar la comunicación con las IES, no sobra reiterar la importancia de que las IES funcionen como aliadas prioritarias para el éxito del Programa y lo primero es en la estrategia de información y difusión del Programa que debe incluir una definición de roles y actividades en los procesos donde participan; esto de ninguna manera se contrapone o cuestiona la orientación de política del Gobierno Federal de que los subsidios u apoyos lleguen directamente a los beneficiarios y se eviten intermediarios.

Se sugiere que la CNBBBJ incorpore acciones informativas para el personal de las instituciones educativas, que son el referente directo de la comunidad estudiantil para resolver

dudas e informar a los estudiantes. Dichas acciones podrían incluir la entrega de material como carteles y folletos que puedan colocarse en los espacios de difusión de las IES, así como comunicaciones digitales directas con material informativo y explicativo que se actualice periódicamente.

Por otra parte, estudiantes y personal de las instituciones educativas señalaron en menor medida, otras fuentes de información, como son: los medios de comunicación masivos, específicamente las conferencias de prensa del presidente de la República y en muy pocos casos, por el Censo del Bienestar en los hogares.

Al respecto, del Censo del Bienestar, parece haber influido en la desinformación respecto al proceso de incorporación al programa. Los pocos estudiantes que lo refirieron como la fuente de información por la que se enteraron, entendieron que con la participación en la encuesta eran ya considerados como beneficiarios y que no tenían que hacer ningún otro trámite o proceso para la incorporación al Programa.

En entrevistas con personal de las representaciones estatales y el área de Comunicación de la CNBBBBJ, se señaló, que a partir de septiembre ha iniciado la planeación y puesta en marcha de nuevas estrategias para difundir información clave del Programa, así como, para minimizar el impacto de la información errónea que circula por Facebook, tratando de vincularse con los grupos de Facebook no oficiales relacionados con las becas, para compartirles la información veraz, lo que se reconoce como una buena acción para la mejora.

En concordancia con lo anterior, se sugiere que las cuentas de las representaciones estatales de la CNBBBBJ en las redes sociales también adquieran el distintivo de cuentas verificadas, ello posibilitará que los usuarios tengan certeza de que son fuentes oficiales de información y que la información difundida sea homologada internamente antes de ser publicada.

b) Sobre la solicitud de la beca: requisitos y aplicación en el SUBES

Durante 2019 todo el proceso de solicitud se llevó a cabo a través del SUBES, inclusive para estudiantes de las UBBJG que en adelante se incorporaran a través del registro en SIREL. Al respecto, se puede mencionar lo siguiente:

Plazos y condiciones de la solicitud

- Los criterios de exclusión e información sobre condiciones y duración de la beca no les quedan claros; por lo que, algunos estudiantes que tenían otra beca federal decidieron no aplicar aun cuando el monto de la beca JEF es superior a la beca que reciben.

“Que tal que me quitan la que tengo y no me dan la otra, es mejor poquito pero seguro”

“No la solicité porque me puedo quedar como el perro de las dos tortas”.

- El tiempo entre la publicación de la convocatoria y la fecha de cierre para hacer la solicitud en el SUBES fue, en general, muy poco: La mayoría comentó que se enteraron de la Convocatoria con muy poca anticipación, uno o dos días antes de que cerrara, inclusive algunos se enteraron el mismo día del cierre y algunos becarios señalaron, que muchos de sus compañeros no se enteraron a tiempo y no pudieron solicitar la beca.
- Lo anterior perjudicó a muchos estudiantes de IES priorizadas por el Programa que al no enterarse o no hacerlo con la suficiente anticipación, no pudieron completar sus proceso y quedaron por fuera de la selección.
- Los beneficiarios PROSPERA no tenían claridad del proceso de transición a la beca de Jóvenes Escribiendo el Futuro; no sabían si el cambio sería directo y sin tramites o si debían realizar el mismo procedimiento de sus compañeros que no estaban en PROSPERA. Muchos de ellos realizaron el procedimiento por el SUBES aunque en la práctica, el Programa los incorporó automáticamente.
- La Convocatoria se emitía en sus términos generales y señalando unos plazos, que sin embargo, no aplicaban para todos, pues el registro de solicitud se activaba escalonadamente por instituciones educativas y por Entidad Federativa.

“Fue apareciendo por universidades, algunos amigos que estudian en otra universidad, lo pudieron hacer antes, cuando me contaron, yo entré al SUBES, pero todavía no sé podía. A nosotros se nos activó un viernes y se mantuvo abierta hasta el domingo”.

“De hecho se abrió otra Convocatoria en agosto, pero nuestra universidad no fue seleccionada, porque nunca se activó la aplicación para nosotros, en otras universidades sí pudieron”.

- No siempre fue suficientemente claro si los estudiantes de instituciones prioritarias al 100% debían realizar la solicitud en el SUBES o la beca sería asignada automáticamente a la totalidad de la matrícula. Esto pudo haber influido en la cantidad de estudiantes de IES prioritarias que aún no están incorporados al Programa.
- Estudiantes indígenas de instituciones educativas consideradas prioritarias, comentaron que recibieron información que resultó imprecisa.

“La convocatoria nos pedía comprobar que somos indígenas y tuve que ir a mi comunidad para que la autoridad local me hiciera una carta, gasté en ir y venir, dos veces; y al final no había donde subirla en el SUBES, la entregue en la escuela y ellos me la intercambiaron por otro documento de certificado escolar”.

- Los estudiantes que se convirtieron en becarios durante el primer semestre, no tenían claro si debían realizar, nuevamente la aplicación al cambiar de semestre, *“La primera vez que solicité la beca tuve que llenar toda la solicitud en el SUBES, en el cambio de semestre -de ahorita- no sabía si tenía que hacer algo o era automático, todos teníamos la duda, pero el profe nos dijo que entráramos al SUBES y que activáramos una ficha escolar, estuvo muy fácil, pero no nos han pagado la beca, no sabemos si sí o si no quedamos”.*

Hasta el 25 de octubre que terminaron las actividades del trabajo de campo en las Entidades Federativas, no habían recibido la beca correspondiente al cuarto bimestre (del calendario de la CNBBBJ) por lo que no estaban seguros de que, el proceso de actualización de la ficha escolar en el SUBES, había garantizado su continuidad en el programa.

En dos instituciones visitadas y en donde se incorporaron becarios durante el segundo semestre del año, tampoco tienen claro de cómo se daría la continuidad: si deben volver a realizar toda la aplicación en el SUBES cuando cambien de semestre, realizar solo la activación de la ficha o no hacer nada. De hecho, se identificó que la información sobre que los becarios en continuidad sólo deben

activar la ficha escolar para mantenerse en el Programa, no es explícita en las convocatorias de JEF y no está clara entre los estudiantes consultados, lo que puede provocar que becarios actuales queden fuera del Programa producto de la deficiente comunicación de información por parte del Programa.

- Hay que advertir, que existe una incompatibilidad de los calendarios operativos del Programa con los calendarios escolares de los distintos niveles, subsistemas o tipos de instituciones educativas. Las fechas de solicitud e incorporación de beneficiarios se encuentran desfasadas con respecto a las fechas de cierre de inscripciones. Sin embargo, esta incompatibilidad se debe a los tiempos presupuestales y también a que la planeación de los procesos de dispersión y entrega de becas toma entre tres y cuatro semanas de operación, por lo que la CNBBBJ no puede empatar completamente los calendarios. Se debe diseñar una planeación que, en lo posible, permita a las instituciones educativas tener más tiempo para incorporar a la mayor cantidad de alumnos a los programas.
- Desde septiembre de 2019 y para los becarios de nuevo ingreso, se incorporó a la solicitud de JEF la posibilidad de registrar una CLABE interbancaria de cualquier entidad financiera (exceptuando IXE y Banco Walmart), este nuevo elemento para la solicitud de la beca no se acompañó con la información suficiente para que los estudiantes resolvieran sus dudas. Por ejemplo, para los estudiantes menores de edad que no pueden abrir una cuenta bancaria y hasta el 25 de octubre, fecha en la que término el trabajo de campo, algunos informantes no lo habían resuelto.
- Sin embargo, el uso de CLABE interbancaria de cuentas individuales para dispersar el recurso simplifica el proceso de entrega de becas para el beneficiario pues permite que se vinculen con la institución bancaria que mejor se adecúa a sus preferencias, ubicación o gusto, eliminando los problemas de cobertura que se presentan con el Banco del Bienestar. A pesar de ello, se deben de crear alianzas con las instituciones bancarias para que no existan requerimientos como saldo mínimo o cobro de comisiones en las cuentas de los beneficiarios. Adicionalmente, el Programa debe de facilitar un mecanismo para que los becarios que tienen medios de pago con el Banco del Bienestar puedan cambiar su cuenta de depósito, si así lo desean y se les facilite la recepción de sus apoyos.

Sobre las dificultades a las que se enfrentaron los estudiantes en el SUBES

- Todos los informantes coincidieron que la plataforma SUBES se saturó y no funcionó adecuadamente a pesar de que también consideraron que el proceso de aplicación (instrucciones, datos y documentos a ingresar) es relativamente sencillo. Entre los problemas mencionados estuvieron: no se podía ingresar, tenían que intentar en muchas ocasiones (la mayoría de los becarios contabilizaron más de diez intentos) y en horarios nocturnos o en la madrugada en el que no estuviera tan saturado el sistema.

“El SUBES se quedaba pasmado y no sabía si se había guardado o no la información”.

Cuando volvían ingresar la información no estaba guardada, por lo que tuvieron que cargarla en varias ocasiones, sin la certeza de haber concluido satisfactoriamente el proceso. En algunos casos cuando intentaron registrarse, su correo electrónico aparecía como ya registrado.

El SUBES los sacaba de la plataforma y tenían que ingresar de nuevo y volver a registrar la información.

Eran necesario varios intentos para que el sistema cargara los documentos requeridos por la convocatoria.

- Debido a los problemas de soporte y banda ancha de la plataforma, los estudiantes con poco o sin acceso a internet realizaron gastos para poder registrar la solicitud. Pagaron, en varias ocasiones, cafés internet o tuvieron que ponerle datos al celular. En las instituciones educativas, cuando contaban con la infraestructura, pusieron a disposición de los estudiantes, los centros de cómputo y las redes wifi, pero debido al mal funcionamiento del sistema los estudiantes intentaban en horas de la madrugada en otros medios y lugares diferentes a su IES.
- Asimismo, refirieron dificultades para acceder al SUBES a través de celular o tabletas; por ejemplo, no aparece el captcha o no cargaba, por lo que no se podía acceder; se bloqueaba o se caía la página. A través de computadora se podía hacer mejor, pero también presentaba los problemas señalados anteriormente.

- Está claro que la mayor explicación a estos problemas fue la limitación en el ancho de banda, pero a ello también contribuyó, los cortos periodos entre la publicación y el cierre de la convocatoria de JEF, el poco tiempo para el registro en el sistema obligó que miles de usuarios intentaran simultáneamente ingresar y registrar su información, lo que superó la capacidad y funcionalidad del sistema.
- La mayoría de los estudiantes opinaron que la página del SUBES les parece sencilla y las preguntas fáciles de contestar. La problemática identificada se centró en la saturación y capacidad técnica de la plataforma.
- Cabe señalar que, el acuse con el folio asignado al finalizar el registro de solicitud, fue considerado por muy pocos, como el reconocimiento de haber finalizado exitosamente.
- Hay que destacar que en ningún caso hubo referencias a la existencia de cobros, favores o exigencias para solucionar, priorizar o garantizar su registro de solicitud de beca.

Instituciones educativas y SUBES

El personal administrativo de las IES también es usuario del SUBES para trámites y consultas para otras becas que aún siguen vigentes. En su caso, también destacaron dos cuestiones:

- En el periodo de apertura de solicitudes para JEF y debido a su saturación, también afecta la posibilidad de usar el sistema para actualizar, corregir o ingresar fichas escolares.
- Las IES no son retroalimentadas con información sobre el proceso de aplicación de sus estudiantes en JEF, por lo que no pueden orientar ni consultar el estatus de las solicitudes de sus estudiantes y dificulta sus propios procesos de seguimiento a la experiencia educativa de sus estudiantes.

c) Sobre la selección como becarios o becarias

- La mayoría de los estudiantes señalaron que las diferentes convocatorias contemplaban una fecha de publicación de resultados, sin embargo, para muchos de ellos no se cumplía con la fecha establecida y los resultados se publicaron días

después. Varios estudiantes no identificaban ninguna fecha específica o periodo para que se publicaran los resultados.

“Nos enteramos de la beca porque enviaron a la escuela un listado con un número asignado por alumno -(folios de registro SUBES)- y ahí nos avisaron que necesitamos llevar documentos para que nos entregaran la tarjeta”.

- En la mayoría de los casos se enteraron que habían sido seleccionado por páginas de Facebook o por grupos de WhatsApp en los que circulaban listados con los números de folio en PDF.
- Solo algunas instituciones educativas, tuvieron acceso a los listados y los pegaron en los periódicos murales de sus planteles.
- No se identificó ningún caso en el que se enteraran por correo electrónico, a pesar de que su cuenta de correo electrónico está registrada en el SUBES.
- Instituciones educativas consideradas prioritarias, no tienen al 100% de su matrícula escolar con asignación de beca, aun cuando algunos realizaron el mismo proceso de quienes si la han recibido.
- Los solicitantes no seleccionados no recibieron ninguna respuesta de parte del Programa sobre el rechazo, aun cuando sus condiciones sociales y de estudio eran similares a compañeros que si fueron seleccionados, tampoco tuvieron claridad sobre con quién dirigirse y a través de qué medio comunicarse al Programa para solicitar una respuesta. Acudir a la propia institución educativa, no les resolvía la duda pues las IES tampoco contaban con información.

Ante preguntas desde las IES a los funcionarios estatales del Programa, en varios casos la respuesta fue que iba haber una segunda entrega de tarjetas y que había que esperar.

Respecto al último punto, parece necesario impulsar mecanismos que informen a los solicitantes las razones por la cuales no fue seleccionado como becario, por un lado, garantiza el derecho a la información y, por el otro, fortalece los mecanismos de transparencia del Programa. Adicionalmente, sería recomendable que fuera público el número de solicitantes de la beca, el número de becarios por bimestre y el monto recibido en cada una de las ministraciones, en el marco de la Ley de transparencia y acceso a la información, que señala el resguardo de la confidencialidad de los datos de las personas.

Adicionalmente, se sugiere que se cumplan las fechas y plazos estipulados en la Convocatoria y en la información que se publica en las fuentes oficiales. Un factor de la desinformación que manifestaron, tiene que ver con que no se cumple con lo informado en la poca información a la que tienen acceso de las fuentes oficiales.

Por otra parte, es importante mencionar entre los hallazgos, lo relativo a la aplicación y uso del Censo del Bienestar como mecanismo para la identificación y selección de la población objetivo del Programa; si bien, este Censo fue responsabilidad de la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo y el Programa no tuvo participación en su realización, desde el Gobierno Federal se planteó que este sería el mecanismo primordial para dicha identificación y selección de los beneficiarios de los programas sociales prioritarios.

Sin embargo, quedo claro en las conversaciones con los operadores del Programa a nivel central y local, que dicho Censo tuvo una utilidad mínima para el Programa. Entre las razones, se señalan la baja calidad e inconsistencia de la información presentada en el Censo y el desfase de tiempo entre el levantamiento del Censo y el proceso de selección de becarios del Programa que se basa en la condición de que el aspirante esté debidamente matriculado en un IES en el periodo escolar vigente, cuestión que el Censo no captó pues fue levantado a finales de 2018 y el programa inicio estos procesos con información escolar de 2019.

De tal manera que el Censo del Bienestar no fue un mecanismo idóneo para la identificación y selección de los beneficiarios del Programa y en el futuro tampoco parece ser necesario dado que el Programa está consolidando un proceso de solicitud y selección que por un lado, implica una articulación con las IES para captar y/o registrar su información de matrícula escolar y por otro lado, a la aplicación por SUBES de todos y cada uno de los aspirantes, incluyendo, en una primera etapa, a los estudiantes de las UBBJG⁴² y demás IES priorizadas por el Programa.

Este tema del Censo, también demuestra un problema inicial de coordinación interinstitucional, pues resultó un esfuerzo que no repercutió positivamente en la operación del Programa.

d) Sobre la entrega del medio de pago

⁴² A partir de septiembre de 2019, las UBBJG realizan el proceso de solicitud a través del sistema SIREL.

- Existe amplio consenso entre estudiantes e IES sobre que la información sobre la entrega del medio de pago se daba con muy poco tiempo de anticipación.

“Los propios estudiantes apoyamos a compañeros para completar la documentación ante la premura de la convocatoria para entregarnos las tarjetas”.

“Yo no me enteré, ya me había ido a mi comunidad y ahí no hay señal, cuando regresé y me enteré, fui a BANSEFI por mi tarjeta, sí me la dieron”.

- Hubo operativos de entrega de medios de pago que no sólo se citaron con breve tiempo de anticipación sino incluso, en periodos de vacaciones de los estudiantes, lo que dificultó aún más este proceso.

“...nosotros ya estábamos de vacaciones cuando nos enteramos que teníamos que ir por nuestras tarjetas y que si no íbamos perdíamos la beca, yo tomé esa misma noche el camión para llegar temprano al otro día”.

- Ni los estudiantes ni las IES conocían información sobre las fechas de los operativos. No hubo una planeación de la calendarización que ofreciera certidumbre a todos los actores.

“Nosotros hicimos lo del SUBES a principios del año y nos entregaron la tarjeta hasta junio, justo cuando terminábamos”

- Para todos los operativos es necesario considerar la dinámica escolar de las instituciones educativas y sus estudiantes, sin embargo, es imperioso incorporarla para el caso de las Normales, sobre todo para los operativos de la entrega de medios de pago.

Los estudiantes de las Normales hacen prácticas escolares permanentemente, lo que los mantiene alejados por temporadas de sus instituciones educativas. Lo que implica, 1) que no es fácil localizarlos, 2) gastos importantes para trasladarse, 3) incumplimiento o interrupción de sus compromisos escolares, y 4) exponerlos a situaciones innecesarias de inseguridad al sentirse “obligados” a trasladarse de noche o dormir en espacios no seguros para no faltar a la entrega del medio de pago (tarjetas) y, al mismo tiempo, cumplir con sus responsabilidades escolares.

- Los estudiantes y el personal educativo, en su mayoría coincidieron que, en general, los operativos de entrega de medios de pago fueron desordenados,

empezaban tarde, eran demorados y percibieron falta de planeación e improvisación. Esta observación era especialmente referida a los operativos que implicaban gran cantidad de estudiantes, en el caso de las instituciones educativas con menos de 30 becarios, los operativos de entrega del medio de pago fueron rápidos y ágiles.

“Nos citaron a todos a las nueve de la mañana, los primeros salieron hasta el mediodía. Ya teníamos mucha hambre, pero si nos salíamos y nos llamaban, perdíamos el turno y decían que también podíamos perder la beca”.

- Una observación muy importante señalada por estudiantes pero especialmente por las IES, es que los encargados de los operativos de entrega de medios, no se apoyaban ni reconocían la vasta experiencia que las instituciones escolares tenían en el manejo de grupos, por lo que no aceptaban sugerencias y preferían que se citaran a todos los estudiantes a la vez, cuestión que sumada a la desorganización influyó la mala percepción de esta actividad por parte de los beneficiarios e IES.
- En todos los casos conocidos, los operativos de medio de pago implicaron la suspensión de la jornada escolar, especialmente, en los operativos donde se requerían de más alumnos. Es probable que esta afectación a las jornadas escolares disminuya puesto que ya se repartieron la casi totalidad de las tarjetas del Banco del Bienestar y en la mayoría de los casos éstas tienen fecha de vencimiento hasta 2024, además, las reposiciones por deterioro, robo o extravío deben hacerse en la sucursal bancaria.
- Respecto al personal que participa en la entrega de los medios de pagos, en los planteles con un mayor número de becarios, identifican la participación del personal del programa y del personal del Banco del Bienestar. Sin embargo, en otros casos manifestaron que las tarjetas se las entregaron personal del programa.
- Se manifestaron opiniones respecto que, en ocasiones, el personal denominado “Servidores de la Nación” que colabora en los operativos de entrega de medios de pago y entrega de becas no contaban con la capacitación y el conocimiento necesario para llevar a cabo correctamente los operativos.

- En alguna medida, las dificultades mencionadas en los operativos de entrega de medios de pago, se debió a un tema de coordinación interinstitucional y definición clara y consensuada de roles entre el Programa y sus representaciones estatales y la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo y su estructura de Delegaciones Estatales.

La falta de claridad en la definición de los roles y competencias de la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo en el apoyo a la operación de los programas, se notó especialmente en este caso. Se recolectaron testimonios que dan cuenta de que las representaciones estatales del Programa recibían instrucciones de parte del Delegado Estatal de programas prioritarios para los operativos que, en ocasiones, no eran coincidentes con la programación del propio Programa, aunque en todos los casos, se señalaba que existía voluntad de llegar a acuerdos sobre la operación. De cualquier manera, la comunicación y alineación de la información y decisiones entre las oficinas centrales de la CNBBBBJ y la Delegación Estatal de programas prioritarios, fue un reto que se presentó de forma frecuente.

Uno de los momentos más problemáticos para la operación del Programa fue la decisión de la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo de llevar a cabo “mesas integrales”, que consistían en un operativo simultáneo de entrega de medios de pago y apoyos de varios o todos los programas sociales, en un mismo lugar y horario; esta estrategia se mostró inadecuada y dificultó, especialmente, la operación de los programas de becas y entre ellos de JEF.

Otro de los puntos que muestran áreas de oportunidad en la coordinación interinstitucional entre el Programa y la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo, es su funcionamiento con base en unidades territoriales que no son coincidentes; por un lado, el Programa mantuvo, en su mayor parte, la distribución de la estructura de Unidades de Atención Regional de su programa antecedente PROSPERA y por otro, la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo, funciona a partir de una estructura territorial que se basa en la geografía

electoral del país; esta situación, también generó retos en la implementación de acciones, el seguimiento y los reportes de avances.

- Las tarjetas se entregaban inactivas, pero se identificó una amplia desinformación al respecto de la activación de la tarjeta y el momento en el que podían usarse. Al respecto las referencias fueron variadas: se activa automáticamente y no hay que hacer nada, se activa en un plazo de 48 horas, 72 horas, una semana etc., hay que activarla en cajero electrónico, hay que activarla llamando a una línea 0800. También, se identificaron algunos casos en los que persisten problemas con las tarjetas: tarjetas que no se pudieron activar y el becario cobra en ventanilla. Sin embargo, luego de haber experimentado alguna de estas situaciones, la mayoría de las tarjetas de los becarios entrevistados ya estaban habilitadas y funcionando.
- Tanto estudiantes como personal de las IES, manifestaron que se presentaban casos en que no venían las tarjetas de estudiantes que habían sido citados al operativo de entrega y que estaban en el listado de convocados. En esos casos les instruían que debían ir por ellas unos días después a la sucursal bancaria; en algunos había enojo puesto que debieron esperar varias horas para que al final su tarjeta no estuviera. Dos becarios entrevistados tuvieron que dirigirse a las oficinas de la representación estatal de la CNBBBBJ, porque su tarjeta no venía en el operativo, sin embargo, tampoco estaban en su poder, esperaron una semana y se las entregaron funcionarios de la representación.
- En ningún caso se refirieron a cobros, favores o exigencias para entregarles el medio de pago o para cobrar las becas.

Se identificaron inconsistencias entre la información que brindaron los funcionarios públicos de la CNBBBBJ, los funcionarios del Banco del Bienestar y los propios becarios respecto a los operativos de entrega de medios de pago. Algunos informantes señalaron que solo el personal del Banco del Bienestar puede entregar los medios de pagos, otros informantes señalaron que en los primeros operativos los denominados “servidores de la nación” fueron los responsables de entregar las tarjetas, en otros casos, algunos informantes señalaron que fue el personal del programa es quien se las entregó y en otros operativos, participaron personal

del Banco del Bienestar, de la CNBBBJ y los “servidores de la nación”. Se sugiere considerar este punto en la elaboración de los manuales de procedimientos, para definir las responsabilidades y funciones de los participantes en los operativos de entrega de medios de pago, en el caso, que se mantenga la entrega del medio de pago por el Banco del Bienestar.

El riesgo identificado, no será pertinente, en el caso que los becarios de nuevo ingreso sean los responsables de su proceso de bancarización (sin importar en que institución decidan bancarizarse) y el programa ya no tenga ninguna responsabilidad en la entrega de los medios de pago. Lo anterior en el entendido de que los nuevos solicitantes deben ingresar la CLABE Interbancaria de su preferencia y no necesariamente van a recibir medio de pago del Banco del Bienestar.

En ese sentido, al estar implementándose, en este momento, la incorporación de la banca privada para brindar servicios financieros a los becarios, surgen nuevas inquietudes para la operación en 2020, por ejemplo, ¿los solicitantes seleccionados como becarios podrán elegir a Banco del Bienestar como su liquidadora? En el caso que quieran estar bancarizados en el Banco del Bienestar, ¿el proceso seguirá siendo responsabilidad del programa o deberá ser responsabilidad del becario (como es actualmente para la banca privada)? ¿los becarios antiguos pueden decidir cambiar su cuenta de depósito del Banco del Bienestar a un banco privado? ¿Existirán convenios de colaboración con las instituciones financieras privadas para eliminar o disminuir el costo de las comisiones y condiciones de las cuentas en estas instituciones?

Se sugiere que la CNBBBJ reflexione al respecto y, en la medida de lo posible, implemente medidas para el escalamiento de estos nuevos procesos o actividades en la operación del programa.

e) Experiencia sobre el cobro y monto de la beca

- Algunos becarios han recibido la beca dos veces, pero en la primera ocasión, el equivalente al monto de dos bimestres. Algunos solo la han recibido una vez con el monto de dos bimestres, otros casos comentaron que, solo les han depositado una vez lo de un solo bimestre. En este sentido, en la mayoría de las instituciones

educativas visitadas, se identifica que no ha sido homogéneo ni siquiera entre los becarios de la misma institución y que nunca saben cuándo les depositarán.

- Los becarios no saben a qué bimestre o bimestres corresponde la transferencia, en algunos casos se les ha transferido el monto equivalente a dos bimestres, pero no saben si recibirán la transferencia del monto de cinco bimestres al año o no.
- Los apoyos de los programas no son de carácter retroactivo; sin embargo se desconoce esta condicionalidad. Es necesario informar a los becarios que empezarán a recibir los apoyos dependiendo del bimestre en el que se incorporan en el padrón.
- Muchos usan cajeros diferentes al Banco del Bienestar como BBVA, BanCoppel, Banamex, entre otras, por la baja disponibilidad de cajeros del Banco del Bienestar. En ciudades relativamente grandes como Chihuahua y Oaxaca, los estudiantes entrevistados refirieron que solo había disponibilidad de un solo cajero del Banco del Bienestar en cada una de estas ciudades y que no siempre pueden retirar porque están fuera de servicio, no sirven o no tienen dinero.
- La baja disponibilidad de cajeros o sucursales del Banco del Bienestar, obliga a muchos becarios a trasladarse a otras localidades y municipios, teniendo que asumir costos, en ocasiones, onerosos para su capacidad económica.
- Ante las dificultades anteriores, los becarios han tenido que pasar a la ventanilla de la sucursal o en la mayoría de los casos, han preferido pagar las comisiones de retiro en otros bancos, las cuales difieren dependiendo de cada banco.

“Me sale lo mismo pagar la comisión que ir hasta BANSEFI”.

“Hay mucha cola y luego ni sirven, mejor voy a lo seguro, aunque me cueste 32 pesos”.

“Tuve que regresar varias veces a la sucursal BANSEFI y pasar a ventanilla para que me dieran mi dinero” -(en la primera y segunda ocasión le dijeron que no había dinero, hasta la tercera ocasión le pagaron)-.

- Es unánime la opinión que de los becarios no saben cuándo recibirán el próximo pago de su beca, no lo supieron la primera vez y siguen sin saber con certeza cuando llegará el próximo y, en muchos casos tampoco saben por cuánto tiempo recibirán la beca. Esto también los ha inducido a utilizar los servicios de “consulta

de saldo” a través de la banca privada, lo que les genera un costo adicional dependiendo de la entidad financiera.

- A propósito de la baja cobertura del Banco del Bienestar y de los costos del sistema financiero, implica que los bancos privados están captando para sí parte de los recursos de este programa social (por comisiones por retiro en su red o consulta de saldo), especialmente de los becarios con tarjeta del Banco del Bienestar. Aunque no se tienen estimaciones, si la tendencia percibida en el trabajo de campo en la que alrededor de la mitad de los estudiantes consultados habían incurrido en al menos un costo por consulta de saldo y otro por retiro, el monto que se queda en los bancos puede llegar hasta el 1% del presupuesto del Programa en 2019.
- Las comisiones por consulta de saldo o retiro en cajeros de otros bancos diferentes al Banco del Bienestar, también implica que los becarios no puedan retirar completo el monto total de su beca, pues estas comisiones fraccionan su saldo.
- Para cobrar por ventanilla en la sucursal bancaria del Banco del Bienestar, los becarios deben presentar la tarjeta el contrato y la identificación oficial.
- En el caso de la tarjeta del bienestar, personal del Banco del Bienestar explicó en entrevista, las características de la tarjeta y de la cuenta individualizada (ej. es una tarjeta débito y puede recibir depósitos adicionales). Los becarios la usan solo para retiro de efectivo.
- En todos los casos, los estudiantes afirmaron que nadie les ha pedido dinero, favores u otro tipo de contraprestación por darles o mantenerles el apoyo.

Es necesario impulsar y fortalecer acciones para informar a los beneficiarios sobre sus becas. Se enteran de que ya está el depósito por los propios compañeros que consultan saldo todos los días o por las redes sociales. Por ejemplo, ninguno de los becarios consultados tenía o sabían si existían estados de cuenta de sus tarjetas bancarias.

Identificaban por las redes sociales oficiales, que les deben depositar por bimestre vencido o al término del bimestre, pero ninguna de las dos opciones se ha cumplido.

Adicionalmente, existen diversos calendarios escolares de educación superior (depende de la modalidad) pero, algunos de los becarios comentaron que *“hace tres meses que empezaron*

las clases y todavía no nos depositan” razón por la cual identifican que no se cumple el calendario porque no les depositan bimestralmente.

Por otra parte, se sugiere considerar acciones para informar de las características y posibilidades de los servicios financieros que brinda el Banco del Bienestar para las cuentas individualizadas generadas para recibir las becas.

Adicionalmente, el personal del Banco del Bienestar entrevistado, señaló que está en desarrollo y prueba piloto los servicios de la banca en línea, que permitirá que los usuarios puedan consultar saldo, tener acceso a un estado de cuenta, realizar transferencias interbancarias, entre otros servicios. Se reconoce que esta acción favorecerá la dinámica financiera de la beca, sin embargo, de concretarse el servicio de banca en línea, se recomienda que sean consideradas acciones informativas y de capacitación para los beneficiarios.

f) Sobre el uso del dinero de la beca

- La mayoría de los becarios manifestaron que son ellos los que deciden en que gastar el dinero de la beca.
- Los principales gastos referidos son alimentación, transporte, gastos relacionados al estudio (material, inscripción, fotocopias, internet), renta, gastos del hogar y, en pocos casos, se mencionó para el ahorro o el ocio.
- En el caso de becarios con hijos (todos los casos identificados, pertenecen a escuelas Normales y Pedagógicas con población indígena y en condición de pobreza) el recurso de la beca les permite ayudar en los gastos del hogar; sin embargo, necesitan el apoyo de sus familias y/o parejas para solventar los gastos de manutención, cuidado de sus hijos y para solventar otros gastos relacionados con el estudio.
- En general, el monto de la beca les parece suficiente, sin embargo, en ocasiones se señaló que, algunos estudiantes deberían recibir un poco más porque tienen más necesidades económicas.

“yo trabajo saliendo de aquí con el señor que me renta el cuarto y los fines de semana ayudo en un puesto, sino no me alcanza para comer, ni para

mandarle dinero a mi mamá y ayudarle con mis hermanos chicos y pues no tenemos papá, me toca”.

- Consideran que la beca es un apoyo que les ayuda en su permanencia y culminación pero aun así, para la mayoría de los estudiantes consultados, la beca no es un determinante para terminar los estudios, pero sí es una ayuda importante.

g) Sobre medios de atención ciudadana, quejas, sugerencias y/o aclaraciones

- No se sabe con precisión que hacer ni a quién acudir en caso de quejas, sugerencias y/o aclaraciones. A pesar de que hay noción sobre la existencia de teléfonos oficiales y página web, especialmente, se identifica confusión o falta de información al respecto. Los becarios no han tenido ningún otro contacto institucional con el Programa después de la entrega del medio de pago y no han sido convocados a ninguna actividad.
- En el caso de la tarjeta del bienestar, personal del Banco del Bienestar explicó que existe una línea de atención telefónica del Banco del Bienestar.
- Todos están de acuerdo en que el medio donde encuentran más información sobre el programa es Facebook y no necesariamente de un perfil “oficial”.
- Así mismo, parecería que los mecanismos para atender dudas, dificultades e inconvenientes no son del conocimiento público y tampoco son, hasta el momento, los suficientes ni los necesarios para resolverlos, no les contestan telefónicamente, tienen que esperar en línea mucho tiempo y cuando les contestan o asisten a las oficinas, la respuesta que han recibido es “sigan intentando” o “tienen que esperar”.
- La referencia a la respuesta “tienen que esperar” por parte de los funcionarios, fue recurrente durante todo el trabajo de campo. Inclusive el personal de las representaciones estatales, indicaron que, al no contar con información o mecanismos para resolver sus dudas, les responden que tienen “que esperar”.

h) Otros hallazgos

- El Programa no considera la asistencia escolar como una condición para recibir o continuar recibiendo los apoyos, a pesar de que su objetivo se dirige a incrementar la permanencia escolar. Tampoco tiene contemplado el seguimiento a las trayectorias

educativas de los becarios para verificar si continúan en la escuela entre periodos educativos (cuatrimestres, semestres, trimestres) o ciclos escolares.

Es relevante que se plantee un mecanismo de seguimiento a las trayectorias escolares de los becarios para monitorear el cumplimiento de los objetivos del Programa y para asegurar que la beca se está destinando a estudiantes que se mantienen en la Educación Superior.

Para ello, cuando se realice la actualización de matrícula y fichas escolares por parte de las instituciones educativas en el SUBES (tentativamente en agosto-septiembre y enero-febrero de cada año), la DGPL debe de analizar la información y verificar el avance de los becarios, pues en el sistema las IES reportan el semestre y estatus del alumno.

Esta situación también permitiría vislumbrar a los becarios que no han avanzado en su trayectoria escolar o que han repetido periodos escolares. Así, el Programa podrá diseñar mecanismos en los que se condicione la beca con base en el avance educativo.

- El programa informó (a través de archivo PDF puesto a disposición de este Estudio Exploratorio),⁴³ que para el 16 de octubre de 2019 tenía registrados 299,896 becarios para pago del tercer bimestre de 2019, lo que significó un monto de 1,452.5 millones de pesos (lo que incluía montos rezagados de bimestres anteriores). Asimismo, que el total de presupuesto ejercido hasta esa fecha era de 3,398 millones de pesos, correspondientes al pago de los tres primeros bimestres del año (véase, imagen 8).⁴⁴

⁴³ Archivo: "4.Tres niveles_191106Bis.pdf"

⁴⁴ En el primer bimestre el Programa pagó la beca a 139,769 becarios, en el segundo bimestre a 268,253 y en el tercer trimestre a 299,896.

Imagen 8. Reporte de recursos ejercido en becas Jóvenes Escribiendo el Futuro⁴⁵

Programa:	Jóvenes Escribiendo el Futuro
Fecha de corte:	16 de Octubre del 2019
Fecha de actualización:	16 de Octubre del 2019

Presupuesto ejercido a la fecha por bimestres pagados a los beneficiarios		
Concepto	Beneficiarios	Monto
Capítulo 4000	299,896	\$3,398,006,400
Primer bimestre	139,769	\$631,852,800
Segundo bimestre	268,253	\$1,313,616,000
Tercer bimestre	299,896	\$1,452,537,600
Gastos de operación	-	\$0
Capítulo 1000	-	\$0
Capítulo 2000	-	\$0
Capítulo 3000	-	\$0
Montos adicionales	-	\$0
Total		\$3,398,006,400
Total analítico		\$3,398,006,400
Diferencia		\$0

Considerando que el presupuesto aprobado para el Programa en el PEF 2019 fue de 4,320 millones de pesos y que faltaban por pagar el cuarto y quinto bimestre de 2019 a por lo menos esos 299,896 becarios, se evidencia que el Programa requería de una adición presupuestal para poder cubrir los pagos de los dos últimos bimestres de 2019.

Sin embargo, no se tiene conocimiento ni se ha informado de una adición presupuestal para el Programa autorizada por la Cámara de Diputados; aun así, el 20 de enero de 2020 el Programa puso a disposición de este Estudio Exploratorio dos documentos Excel en los que informa que al 31 de diciembre de 2019 se habían ejercido en el Programa, 6,211.9 millones de pesos (cifra preliminar). Asimismo, puso a disposición el 4to informe trimestral 2019 de PROSPERA Programa de Inclusión Social realizado por la Secretaría de Bienestar,⁴⁶ en el que se informa que “el Programa Jóvenes

⁴⁵ Tomado de, archivo: “4.Tres niveles_191106Bis.pdf” (Documento proporcionado por el Programa.

⁴⁶ Secretaría de Bienestar. *PROSPERA Programa de Inclusión Social*, informe 4to trimestre de 2019. Página 62. La Secretaría de Bienestar realizó este informe dado que en el PEF 2019 tuvo etiquetados recursos que fueron trasladados a la CNBBJG para la operación de la Coordinación y el Programa S072, pero por lo cual está obligada a realizar informes trimestrales.

*Escribiendo el Futuro, **atendió** al 31 de diciembre del año en curso –(2019)- a 313,523 becarios de educación superior” -(cifra preliminar)-.*⁴⁷

Con estos datos el Programa pudo haber cubierto la casi totalidad de sus obligaciones con los becarios registrados, que equivaldrían a 1,439.5 millones de pesos para el cuarto bimestre (299.896 becarios con beca de 4,800 pesos cada uno) y a 1504.9 millones de pesos para el quinto bimestre (313,523 becarios con beca de 4,800 pesos cada uno); de cualquier manera, con los recursos reportados aun harían falta, aproximadamente, 130 millones de pesos para pagar la totalidad de las becas comprometidas para 2019 (Véase, cuadro 5)

Cuadro 5. Recursos pagados al tercer bimestre y estimación de recursos necesarios para cubrir las becas de la operación 2019.

	Numero de Becarios del Programa	Monto (en pesos)
Primer bimestre	139,769*	631,852,800*
Segundo bimestre	268,253*	1,313,616,000*
Tercer bimestre	299,896*	1,452,537,600*
Cuarto bimestre	299,896	1,439,500,800**
Quinto Bimestre	313,523*	1,504,910,400**
	<i>Total estimado</i>	6,342,417,600**
	<i>Total ejercido reportado por el Programa</i>	6,211,914,304*
	<i>Diferencia estimada de recursos faltantes</i>	130,503,296

* Dato de becarios y monto pagado reportados por el Programa

** Monto estimado requerido para cubrir la beca de 4,800 pesos a cada becario reportado. El número de becarios del cuarto bimestre se presume equivalente al del tercer bimestre, pues no se contó con el dato del Programa.

Sobre la explicación del origen de los recursos ejercidos adicionales a los aprobados en el PEF 2019 para el Programa, no se contó con información específica por parte del Programa; no obstante, en el Informe de la Secretaría de Bienestar “PROSPERA Programa de Inclusión Social, informe 4to trimestre de 2019”, se afirma que, “*El presupuesto original 2019 de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez fue de 20,691,584,630 pesos. Esta cifra registró diversas afectaciones*

⁴⁷ Secretaría de Bienestar. *PROSPERA Programa de Inclusión Social*, informe 4to trimestre de 2019.

hasta alcanzar un monto modificado de 1,886,416,427 pesos. Al comparar ambas cantidades, resulta una variación neta de 18,805,168,203 pesos, la cual fue motivada primordialmente por las reducciones correspondientes a recursos que fueron transferidos al Programa Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores; y por motivos de control presupuestario aplicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, se realizó una adecuación presupuestaria, para la transferencia de recursos a la Secretaría de Educación Pública (SEP), conforme al Acuerdo para el traspaso de recursos presupuestarios entre los Ramos 20 (Bienestar) y 11 (Educación Pública), que fueron destinados a la Subsecretaría de Educación Superior para la operación del Programa Presupuestario U280 denominado Jóvenes construyendo el futuro.

Del monto modificado (1,886,416,427 pesos) fueron ejercidos 1,740,205,154 pesos, cifra que registra 7.75 por ciento (146,211,273 pesos) de menor gasto. La principal causa que motivó esta diferencia corresponde a recursos devengados pendientes de pago de bienes y servicios contratados por la Coordinación Nacional, con cargo a ADEFAS, así como ahorros presupuestarios”.⁴⁸

De cualquier forma, se reitera que no se contó con información oficial de parte del Programa al respecto de esta adición presupuestal y si la explicación esta en este informe de la Secretaría de Bienestar anteriormente citado o a adecuaciones presupuestales entre los programas de la CNBBBBJ dado que, por ejemplo, en el Programa S072 dirigido a las becas de educación básica, se reportó un presupuesto ejercido (preliminar) al 31 de diciembre de 2019 de cerca de 24 mil millones de pesos mientras que su presupuesto modificado disponible era de cerca de 36 mil millones de pesos.

⁴⁸ Ibidem, página 20.

Para la operación 2020 del Programa, ya le fueron aprobados 7,776 millones de pesos (PEF 2020), lo que garantiza el pago de los cinco bimestres al año para los 313,523 mil becarios del Programa que el programa reportó hasta el 31 de diciembre de 2019.

i) Recomendaciones y/o sugerencias de los becarios para el programa

Resultado de la información obtenida de los grupos focales y entrevistas; a continuación se mencionan algunas ideas o afirmaciones que tanto becarios como personal de las IES, tienen como recomendaciones o sugerencias para la mejor del Programa. Las frases se parafrasearon y se agruparon en los temas comunes.

Información

- Mejor información o avisos sobre las fechas de convocatoria o solicitudes y con más tiempo de anticipación avisos sobre el cierre de las convocatorias.
- Contar con una mejor estrategia de difusión de la información del programa y que, en general, se mejore la comunicación.
- Deberían existir mecanismos de comunicación más fáciles, como una página web específica con aplicaciones como chat y teléfonos de contacto en los que se contesten rápido.
- Que envíen personal que explique mejor los pasos a seguir para obtener la beca y en general toda la información precisa, *“como lo hacía PROSPERA...que daba pláticas sobre cómo funcionaba”*.
- Es necesario, que la CNBBBJ defina y difunda para la operación del programa en el 2020, un calendario con los plazos de publicación, apertura y cierre de la Convocatoria y explique quienes y cuando pueden acceder a la publicación. El calendario disminuiría, sin duda, la incertidumbre y la información informal que se comparte en las redes sociales y entre los estudiantes.
- Sería recomendable que la CNBBBJ incorporara, a su nueva estrategia de comunicación y difusión, información referente al proceso para la continuidad en el programa y el número de becas disponibles en cada semestre para estudiantes de nuevo ingreso por convocatoria.

SUBES

- Sobre el SUBES hay que aumentar la capacidad de banda ancha del sistema para evitar su saturación y fallos.
- Actualizar la aplicación del SUBES y adaptar el manual de usuario para JEF.

Oportunidad

- Claridad y cumplimiento de las fechas de pago (calendarios).
- Dado que el programa operaba con una lógica semestral, el primer pago debería coincidir con el inicio de los ciclos escolares para que sirvan para la compra de material, libros y pago de inscripciones
- Mejorar los tiempos y la logística para la entrega del medio de pago.

Sistema bancario

- Las sucursales y cajeros del Banco del Bienestar no tienen capacidad para todos y están alejados, por lo que se sugiere una mayor cobertura. Además, se debe tener en cuenta el tema de la seguridad.
- Se podría implementar una *aplicación* o página web para que se pueda consultar el estado de cuenta y el saldo desde el celular.
- Mejorar la relación del programa con el Banco del Bienestar para que mejore el servicio (cajeros que funcionen, que tengan dinero, personal que asesore y que pongan más cajeros).
- Información sobre qué hacer cuando se extravían las tarjetas o se te olvida la contraseña, “perdí la tarjeta y he ido al banco, pero no me dan solución...marque al número y me dicen que hay que esperar”
- Que se realicen convenios con los bancos para que no se cobre la comisión, pues resulta en un gran negocio para los bancos con el dinero de nuestras becas.

Los becarios comentaron en todos los grupos focales y en varios momentos durante la actividad, que la falta de información clara, precisa y oportuna es la debilidad transversal más grave del programa, que la desinformación es lo que provoca los problemas.

“No sabemos de las fechas de la convocatoria (nos avisan o nos enteramos cuando ya está por cerrar)”,

“...no sabemos por qué unos si quedan y a los otros no les dan la beca”,

“...nos avisan casi casi el mismo día (en las vacaciones) que debemos ir a la escuela porque nos van a entregar la tarjeta”,

“...no sabemos cuándo nos van a pagar”,

“... no sabemos por cuanto tiempo recibiremos la beca”,

“...no sabíamos si teníamos que volver a solicitar la beca o si era automático (cuando cambiaron de semestre)”,

“fui con otros compañeros hasta las oficinas que están en la ciudad, lo que nos dijeron es que esperemos”,

“... por qué unos han recibido más dinero que otros, todos los del salón hicimos lo mismo y al mismo tiempo, pero a algunos les llegó antes y doble, a mi llegó después y solo una vez”.

4. Fortalezas y áreas de oportunidad

A continuación, se presenta una síntesis de las fortalezas y las principales áreas de oportunidad del diseño y funcionamiento del programa a través de los hallazgos identificados durante todo el trabajo campo y el análisis de gabinete de la información proporcionada, principalmente, por la CNBBBJ y el CONEVAL.

Este apartado tiene la finalidad de brindar elementos que puedan ser considerados en los ejercicios de planeación de los tomadores de decisiones de la CNBBBJ para acciones de mejora del programa.

4.1. Fortalezas

- I. El programa prioriza a estudiantes en condiciones de mayor desigualdad y a grupos históricamente discriminados como lo indígenas.
- II. Pretende llegar a grupos de población, lugares e instituciones de educación superior cuyos estudiantes no recibían becas anteriormente o recibieron muy poco apoyo.
- III. Los estudiantes beneficiarios valoran como suficiente el monto de la beca y lo consideran una ayuda importante para no abandonar y continuar sus estudios.
- IV. Las instituciones de Educación Superior valoran positivamente los objetivos del Programa.
- V. En el primer año de operación el Programa ya ha cubierto al menos a 300 mil estudiantes que equivale a lo que se difundió como su meta sexenal.
- VI. La operación del Programa promueve la bancarización y realiza el traspaso directo de los recursos de las becas de la Tesorería de la Federación a las cuentas bancarias de los estudiantes becarios, evitando el flujo de efectivo y facilitando la transparencia de la operación, además, que posibilita una más fácil fiscalización.
- VII. En todos los casos, los estudiantes consultados durante el trabajo de campo, afirmaron que no han sido objeto de presiones o condicionamientos de ningún tipo para solicitar la beca, ser seleccionados o mantenerse como becarios del Programa.

4.2. Áreas de oportunidad

Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBJ

Área de oportunidad: desinformación del programa y de sus elementos centrales de diseño y operación.

Antecedentes: El cambio de gobierno trajo consigo una nueva visión de política pública que implicó una reestructuración organizacional, administrativa y normativa y que derivó en la aparición de un programa nuevo como JEF. Este cambio ha significado la asimilación paulatina de aprendizajes tanto del diseño como de la operación de un programa público, entre los que sobresale el tema de la difusión de la información del Programa.

Situación actual: Durante el trabajo de campo y como se describe en el apartado 3.2. uno de los principales hallazgos, fue una deficiente estrategia de comunicación que tuvo como características principales que no consideró a todos los actores involucrados, especialmente a la IES y no presentó ni logró consolidar durante la mayor parte de la operación en 2019, mensajes claros, homologados y oportunos que dieran certidumbre a IES, aspirantes y becarios.

Mecanismo de mejora: implementar una estrategia de comunicación y difusión para brindar información clara, completa, precisa, relevante y oportuna a los estudiantes, becarios e instituciones educativas.

Efectos potenciales de su implementación: disminución de la información no veraz que ha llenado un vacío por la falta de información oficial, por lo tanto, habrá certeza del:

- Proceso y plazos para solicitar la beca.
- Proceso y plazos para la continuidad de la beca.
- Requisitos de la convocatoria.
- Planeación del gasto de la beca al contar con un calendario de pagos.
- Operativos planeados y ágiles
- A quién acudir en caso de dudas o problemáticas
- Las razones por las que fuiste o no seleccionado por el programa.

Resultados esperados:

- Que los ciudadanos cuenten, de manera accesible y oportuna, con información oficial sobre el programa, plazos, montos y calendario de fechas importantes.
- Disminuyan las llamadas a la línea telefónica de atención ciudadana del programa y las visitas a las oficinas de las representaciones estatales buscando información.
- Fortalezca la cultura del acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas.
- Incremente la percepción positiva sobre el Programa.

Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBJ

Avances de la CNBBBJ: en las entrevistas con los funcionarios de la CNBBBJ, principalmente con el área de comunicación social, reconocieron que la difusión de información de los programas, es una de las áreas de oportunidad en la que estarán implementando acciones de mejora para convertirla en una de las fortalezas de la CNBBBJ.

Señalaron, que están desarrollando una estrategia de comunicación, en la que incluyen a las redes sociales, la elaboración de videos y material de difusión. Uno de los principales retos de la estrategia, es llegar a las comunidades sin conectividad en las que incorporarán a las radios comunitarias como un agente para la difusión.

La puesta en marcha de la estrategia de comunicación y difusión que se prepara desde agosto-septiembre de 2019, estará plenamente desplegada para el 2020.

Área de oportunidad: no está definido el mecanismo o las directrices de coordinación interinstitucional de la CNBBBJ con otros actores claves.

Antecedentes: El cambio de gobierno trajo consigo una nueva visión de política pública que implicó una reestructuración organizacional, administrativa y normativa y que derivó en la aparición de un programa nuevo como JEF. Este cambio ha significado la asimilación paulatina de aprendizajes tanto del diseño como de la operación de un programa público, entre los que sobresale el tema de la coordinación interinstitucional.

Situación actual: durante el desarrollo del estudio exploratorio, fue posible observar y conocer desde distintas voces, las dificultades a las que se han enfrentado por la falta de claridad de las *reglas del juego*. Se han presentado retos en la coordinación entre la CNBBBJ y la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo sobre todo en los momentos claves en el diseño e implementación de los programas prioritarios de becas, algunos de ellos fueron:

- Aplicación y uso del Censo del Bienestar. El censo fue y es responsabilidad de la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo, sin embargo, la información generada que se previó como el insumo principal para definir las poblaciones de los programas prioritarios de becas que opera la CNBBBJ, no fue de utilidad y no cumplió ese objetivo. La CNBBBJ, señaló que para obtener la información necesaria de sus poblaciones, fue necesario aplicar un levantamiento escolar (en Educación Media Superior) e implementar las convocatorias por SUBES e incorporar automáticamente a los ex becarios prospera en el caso de educación superior.
- El levantamiento o censo escolar, en un primer momento, también fue realizado por los servidores de la nación, que pertenecen a la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo. Sin embargo, la información recuperada tampoco cumplió con las necesidades de la CNBBBJ ni con el rigor metodológico requerido.

Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBBJ

- Para el caso de las becas de educación superior, la CNBBBBJ utilizó el SUBES como herramienta para la solicitud de las becas. El SUBES estaba operado hasta agosto desde la SEP. La CNBBBBJ-BJ se enfrentó en tiempo real a muchas dificultades técnicas. La transición del personal de la SEP responsable del SUBES a la CNBBBBJ es reciente.
- Los primeros operativos denominados “mesas integrales” en los que se entregaron medios de pago de varios programas prioritarios (incluidos los de becas) tuvieron evidentes problemas de planeación y organización, no se tuvo claridad del proceso y de las dimensiones de los operativos, muchos funcionarios de diversas instituciones tomaban decisiones y con falta de coordinación y para los beneficiarios, este tipo de mesas implica mayor tiempo e incomodidades. Las mesas integrales de entrega no parecen ser un buen mecanismo, las representaciones estatales no pueden realizar ambos tipos de entrega al mismo tiempo porque las necesidades y acciones para realizarlas son diferenciadas
Por esta razón la CNBBBBJ implementó los operativos denominados “mesas paralelas” con la finalidad de tener el control y poner a coordinar sus propios operativos.
- Las representaciones estatales dependieron, en el marco de los procesos de los programas de becas, de instrucciones y plazos que determinó el Delegado Estatal de programas prioritarios. Los canales de comunicación, en algunos casos, no fluyeron correctamente en cuanto a la alineación de la información y decisiones entre las oficinas centrales de la CNBBBBJ y la Delegación Estatal de programas prioritarios.
- Lo mismo ocurre en la operación y seguimiento en territorio, la CNBBBBJ está organizada en Unidades de Atención territorial (UAR) que no corresponde a la división territorial estatal definida por la Coordinación de programas prioritarios, lo que dificulta la implementación de acciones, el seguimiento y los reportes de avances.
- El personal de las representaciones de la CNBBBBJ que participa en los operativos en campo, señala que una dificultad es que no saben si tienen que responder a las instrucciones de los servidores de la nación o mantener la programación acordada en la representación.
- No ha quedado claro el uso e intercambio de la información que recaba y generan ambas coordinaciones. La CNBBBBJ envía información de padrones, cobertura y de operación, a la Coordinación de programas prioritarios, pero no saben cuál es el uso que se le da a dicha información.

Mecanismo de mejora: implementar acciones específicas y concretas de coordinación entre la CNBBBBJ, la Coordinación Nacional de Programas Prioritarios para el Desarrollo y la SEP.

Efectos potenciales de su implementación: la implementación y puesta en marcha de acciones concretas de coordinación fortalecerá la planeación estratégica de la política social federal. Disminuirá los canales informales e improvisados de comunicación, favorecerá a la

Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBJ

toma decisiones en un marco de institucionalidad en los procesos y permitirá reconocer a los actores relacionados a los programas prioritarios de becas, así como, sus responsabilidades y roles. Finalmente, dará certeza de cuales son “las reglas del juego” en la implementación de los programas y favorecerá a la planeación estratégica de la CNBBBJ.

Resultados esperados:

- Mayor certidumbre de la operación.
- Mayores ganancias de eficiencia en la operación.
- Generación de sinergias y consolidación de colaboraciones específicas de otros actores institucionales que redundaran en el mejoramiento de la operación del Programa.

Avances de la CNBBBJ: en las entrevistas con los funcionarios de la CNBBBJ, se comentó que se han sostenido reuniones, especialmente, con la Coordinación de Programas Integrales para el Desarrollo, Banco del Bienestar y RENAPO; los cuales, son aliados institucionales importantes para la realización de diferentes procesos y/o actividades del Programa. Por ejemplo con La Coordinación se viene trabajando para mejorar la eficiencia en los operativos y en la estrategia de difusión del Programa referente a los medios audiovisuales; con el Banco del Bienestar en lo referente al mejoramiento de los servicios bancarios para los becarios y con RENAPO en lo referente al intercambio de información para identificar adecuadamente a los aspirantes y becarios y permitir la actualización y depuración del padrón de beneficiarios.

Áreas de oportunidad del programa JEF

Área de oportunidad: El Programa se puso en marcha sin lineamientos de operación.

Antecedentes: el programa JEF inició su operación en el 2019. El cambio de gobierno trajo consigo una nueva visión de política pública que implicó una reestructuración organizacional, administrativa y normativa.

Mientras la transición se consolida, el programa está enfocado a cumplir con la dispersión del dinero de las becas pero no se puede afirmar, que está orientado, por ahora, a una gestión para resultados.

JEF se puso en marcha sin contar con un documento diagnóstico en versión final y publicado oficialmente, sin MIR (tuvo una primera versión que se modificó en abril/2019), sin planeación estratégica y sin lineamientos de operación.

Situación actual: el programa, hasta el momento, no ha publicado ni el diagnóstico ni los lineamientos, lo que impidió, durante el 2019, que se contara con un piso conceptual y

Áreas de oportunidad del programa JEF

normativo mínimo para una puesta en marcha óptima. Hasta el 28 de febrero de 2020, siguen sin ser publicados oficialmente.

La operación de JEF concentrada en el actuar de los operadores en campo del programa, derivó en la implementación de actividades y procesos heterogéneos con muchas áreas de oportunidad.

Mecanismo de mejora: concluir y publicar el diagnóstico y los lineamientos operativos del programa y revisar la MIR con enfoque de gestión basada en resultados.

Efectos potenciales de su implementación: contar con dichos documentos de manera pública, contribuirá a establecer las características de la intervención, el problema público que se pretende atender, los indicadores que probarán o advertirán los avances en el cumplimiento de su objetivo y las pautas que sean de seguir para operar el programa.

Es necesario, que la CNBBBJ considere en dichos documentos los aprendizajes y lecciones aprendidas en el 2019, con la finalidad de que los documentos sean más robustos y orientados a la gestión para resultados. Se sugiere que el acento esté en la óptica de la atención y solución de un problema público a nivel de propósito y de fin y no solo a nivel de componente (dispensar el dinero de las becas).

Resultados esperados:

- Mayor certidumbre de la operación y ganancias de eficiencia en la operación, en tanto el sustento normativo da claridad a todos los actores y compromete una operación homologada.

Avances de la CNBBBJ: El Programa ha venido trabajando en los Lineamientos de Operación para 2020 y de hecho, cuenta con un borrador de ellos. Se espera que estos sean aprobados y emitidos en los primeros meses de 2020.

Área de oportunidad: estudiantes de instituciones educativas prioritarias que no reciben beca.

Antecedentes: El cambio de gobierno trajo consigo una nueva visión de política pública que implicó una reestructuración organizacional, administrativa y normativa y que derivó en la aparición de un programa nuevo como JEF. Este cambio ha significado la asimilación paulatina de aprendizajes tanto del diseño como de la operación de este programa público, entre los que sobresale el tema de la focalización de la población objetivo.

Situación actual: El programa ha alcanzado su meta de cobertura de 300 mil becarios (al 31 de diciembre de 2019 reportó preliminarmente a 313,523 becarios); sin embargo, se

Áreas de oportunidad del programa JEF

reconoce que aún quedan fuera de esa cobertura un número importante de estudiantes de IES priorizadas, de acuerdo con el diseño y objetivos del Programa.

Mecanismo de mejora: implementar una estrategia que garantice que todos los estudiantes de instituciones de educación superior prioritarias accedan a la beca de JEF.

El programa podría realizar un ejercicio interno de asignación directa de becas a la matrícula vigente de los planteles prioritarios, antes de publicar la convocatoria JEF en el SUBES y considerar el uso del SIREL no solo para las UBBJG sino para las demás prioritarias al 100%.

Efectos potenciales de su implementación: garantizar que las becas se asignen a la población objetivo del programa y no se deje afuera a ningún estudiante considerado prioritario. Descartar que por restricciones de infraestructura los estudiantes prioritarios no puedan registrar la solicitud de la beca en el SUBES.

Resultados esperados:

- Becas otorgadas a los estudiantes que cumplen con los criterios de priorización.
- Instituciones educativas prioritarias con toda la matrícula recibiendo la beca.
- Reducir la desconformidad de la comunidad estudiantil con las mismas características socio económicas cuando algunos reciben y los otros no la beca.
- Reducir errores de exclusión, específicamente, en IES priorizadas por el Programa.

Avances de la CNBBBJ: El Programa reconoce esta falencia en la focalización de su población objetivo, sus funcionarios han reiterado el compromiso de cubrir a todos los estudiantes de las IES priorizadas y se ha mencionado como primera solución que los lugares que se habiliten por bajas se asignaran a estudiantes de IES priorizadas que aún están fuera del padrón.

Área de oportunidad: capacidad de la banda ancha que garantice la funcionalidad del SUBES, acompañado de actualizar la solicitud de JEF en el SUBES y adecuar un manual de usuario específico con relación al Programa.

Antecedentes: El SUBES era un sistema que operaba con anterioridad la SEP y cuya demanda de datos era menor a la que ahora exige el JEF.

Situación actual: Aunque ahora el SUBES es operado por la CNBBBJ sigue dependiendo de la capacidad de los servidores de la SEP que ha autorizado cierta capacidad de banda ancha para el SUBES que no es suficiente para los requerimientos del Programa.

Áreas de oportunidad del programa JEF

Mecanismo de mejora: diagnosticar y medir el tráfico de usuarios en el SUBES y fortalecer la capacidad de la banda ancha, con la finalidad de garantizar su óptima funcionalidad, acompañado de la actualización de los cuestionarios de solicitud.

Efectos potenciales de su implementación:

- Se garantiza iguales y mejores condiciones de participación a todos los estudiantes de la población objetivo, que quieran solicitar una beca
- Los estudiantes no son excluidos del proceso de solicitud de beca por dificultades en la funcionalidad del SUBES.
- Mejora en la satisfacción de los estudiantes y el personal de los planteles del proceso de solicitud de la beca en el SUBES.
- Los estudiantes solicitantes evitan perder tiempo, recursos e inclusive clases porque utilizan menos tiempo en el proceso de solicitud de la beca en el SUBES.
- Se adapta el proceso de solicitud a las características y condiciones específicas de JEF.

Resultados esperados:

- Los estudiantes logran solicitar la beca porque realizaron exitosamente el registro en el SUBES apoyados en manual de usuarios actualizado y cuestionarios adecuados al Programa.
- Disminución de costos por la realización del proceso de solicitud en el SUBES. Los estudiantes manifestaron gastos (renta de computadoras e internet) porque tuvieron que intentar en muchas ocasiones el registro en el SUBES.
- Disminución del tiempo utilizado para finalizar exitosamente el proceso de solicitud de la beca en el SUBES.
- Mejora en la satisfacción de los estudiantes del proceso de solicitud de la beca en el SUBES.

Avances de la CNBBBJ: El Programa reconoce esta falencia y se ha afirmado que “se revisará la factibilidad de aumentar los megabits para evitar problemas de saturación o bloqueo de los programas utilizados para el registro de solicitud de becas”

Área de oportunidad: no se consideran a las instituciones educativas como un actor relevante del programa.

Antecedentes: El cambio de gobierno trajo consigo una nueva visión de política pública que implicó una reestructuración organizacional, administrativa y normativa y que derivó en la aparición de un programa nuevo como JEF. Este cambio ha significado la asimilación paulatina de aprendizajes tanto del diseño como de la operación de un programa público,

Áreas de oportunidad del programa JEF

entre los que sobresale el tema del reconocimiento y coordinación con las IES, como actor imprescindible para el éxito del Programa.

Situación actual: Las IES no fueron debidamente informadas sobre el diseño del Programa ni se definió adecuadamente su rol para la operación del Programa, durante la mayor parte de 2019 (al respecto véanse hallazgos en apartado 3.2.)

Mecanismo de mejora: implementar acciones específicas para informar al personal de las instituciones educativas sobre: el programa, convocatoria, SUBES, calendario y plazos de operación, así como, de los operativos que se llevarán a cabo en sus planteles.

Efectos potenciales de su implementación: el plantel y su personal juegan un papel medular en la comunidad estudiantil y en sus dinámicas escolares. Son la ventanilla directa de los estudiantes y becarios, son sin duda, el mejor aliado para el éxito del Programa; considerarlos así, podría coadyuvar a superar debilidades del programa, y contribuir, como:

- Fuente de difusión de información del programa.
- Planear e implementar acciones para acompañar a los estudiantes en el proceso de solicitud de la beca.
- Planear e implementar acciones que permitan que la dinámica escolar no se vea afectada durante los operativos.
- Colaborar en proveer información para medir el logro de los objetivos del Programa relacionados con la deserción y la trayectoria educativa de los estudiantes becarios.

Resultados esperados:

- Las IES se convierten en aliadas estratégicas lo que mejora la comunicación del Programa y la relación con los becarios, puede disminuir las dificultades en el proceso de solicitud de becas, ser más eficientes en los operativos de entrega de medios de pago y en la canalización de peticiones, quejas y/o sugerencias.
- Que los estudiantes cuenten, de manera accesible y oportuna, con información oficial sobre el programa, plazos, montos y calendario de fechas importantes.
- Que el acompañamiento del personal y la infraestructura del plantel (computadoras e internet) disminuya las dificultades y costos a los que se enfrentan los estudiantes durante el proceso de solicitud de la beca.
- Que en los operativos de entrega de los medios de pago no se pierdan clases, sean más ágiles y ordenados, todos los estudiantes estén enterados de las fechas y asistan, que sean incorporados en la planeación de las actividades escolares.

Avances de la CNBBBJ: El Programa reconoce esta área de oportunidad y ha venido consolidando la relación con las IES a través de personal de enlace en cada institución. No

Áreas de oportunidad del programa JEF

obstante, es necesario que el Programa establezca y consolide directrices y acciones claras al respecto.

5. Conclusiones

El Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro, ha atravesado en 2019 por un periodo de continuo aprendizaje y consolidación. Si bien se reconoce el esfuerzo de la CNBBBJ por lograr una implementación adecuada, la necesidad de cumplir con el objetivo de dispersión de los recursos de las becas ha aplazado el afianzamiento del diseño del Programa y la publicación de sus Lineamientos Operativos que cada día, se demuestran, más urgentes.

Por otro lado, el Programa requiere mejorar su estrategia de comunicación y difusión; tanto de su información general como la que tiene que ver con la difusión específica de convocatorias y procesos de solicitud. En el trabajo de campo, quedó demostrado que la deficiente comunicación del Programa ha impactado negativamente en el desarrollo de su implementación y en la percepción que becarios e IES tienen sobre la ejecución de Procesos como la solicitud y la entrega de medios de pago.

Al respecto, es importante que el Programa reconozca el potencial de colaboración que pueden tener las IES en esa estrategia de comunicación y más allá, el carácter de aliadas imprescindibles para el éxito del Programa; pues en la primera etapa de implementación, se impuso a las IES responsabilidades importantes para la operación del Programa sin comunicación previa de los objetivos, actividades y resultados esperados de su participación e, incluso, sin información fundamental sobre las características del apoyo y formas de operación básica del Programa.

En cuanto al SUBES es, en general, una buena herramienta informática pero apremia que se cuente con la capacidad de banda ancha necesaria para que su funcionamiento sea adecuado y expedito en los procesos de solicitud; asimismo, se debe actualizar la solicitud y el manual de usuario para adecuarlos a las características del Programa.

Referente a la selección de becarios, se reconoce que en tiempo récord el Programa ha conseguido y superado la meta de 300 mil becarios⁴⁹ pero se presentan problemas de focalización, en tanto, aún hay estudiantes de IES priorizadas al 100% que están por fuera del Programa. En ese mismo sentido, la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión del Programa han tenido resultados diferentes para estudiantes de una misma institución educativa con condiciones socioeconómicas similares y que cumplen con los requisitos de elegibilidad.

Del mismo modo, se requiere que el Programa regularice su operación en cuanto a contar y difundir calendarios de operación claros que den certidumbre a las IES y a los becarios sobre los periodos de convocatoria, selección y depósito de los recursos.

Dada la baja cobertura del Banco del Bienestar, los becarios con medio de pago de esta institución han tenido que incurrir en costos adicionales propios del sistema financiero y con la introducción de la posibilidad de que los nuevos becarios inscriban cuentas bancarias de bancos privados de su preferencia, se genera una situación diferenciadas en cuanto a costos entre los dos grupos de becarios; por lo que en el corto plazo, es necesario tomar medidas para que todos los becarios del Programa tengan las mismas condiciones para el cobro de su beca, independientemente si son usuarios del Banco del Bienestar o de otro banco.

El Programa aún no cuenta con procedimientos para dar seguimiento a la trayectoria educativa de sus becarios con un enfoque de resultados (contribución a la permanencia escolar y terminación) y que vaya más allá del objetivo operativo de dispersar recursos.

Es importante destacar, que de acuerdo con la opinión de todos los estudiantes y personal de IES consultados durante el trabajo de campo, no se ha conocido de ningún caso en el que los aspirantes o becarios hayan sido objeto de pedidos, presiones o condicionamientos de ningún tipo para solicitar la beca, ser seleccionados o mantenerse como becarios del Programa.

Finalmente, el reporte presupuestal preliminar del Programa al 31 de diciembre de 2020, daba cuenta del ejercicio de 6,211.9 millones de pesos, esto es, 1,891.9 millones de pesos

⁴⁹ Al 31 de diciembre de 2019, el programa reportó 313,523 becarios (Secretaría de Bienestar. *PROSPERA Programa de Inclusión Social*, informe 4to trimestre de 2019)

adicionales a su presupuesto aprobado y de una cobertura a la misma fecha de 313,523 becarios.

6. Anexos

Anexo C.1. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación	Proceso mediante el cual el Programa determina sus objetivos y metas y realiza su planeación anual calendarizada con base en su restricción presupuestaria aprobada	Anteproyecto de presupuesto para siguiente ejercicio fiscal	Coordinación Nacional de Becas Benito Juárez (CNBBBJ) - DGAF - SEP
				Integración de propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y de Fichas Técnicas de Indicadores.	CNBBBJ-DGIGAE
				Aprobación y registro de la MIR y Fichas Técnicas de Indicadores en portal presupuestario de SHCP	CNBBBJ-DGIGAE
				Formular Lineamientos del programa	CNBBBJ - DGIGAE
				Aprobar Lineamientos del Programa	Comité Técnico CNBBBJ
				Emitir Lineamientos del Programa	SEP
				Formular Programa Operativo	CNBBBJ
				Aprobar Programa Operativo	SEP
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las	2	Difusión de la convocatoria	Proceso mediante el cual el Programa determina las características de la convocatoria y la información sobre las condiciones,	Identificación y selección de IES según grupos de priorización (catálogo actualizado de IES)	DGIGAE

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.			mecanismos, requisitos y plazos en los que se dará la participación en el Programa. La dirige a las Instituciones de Educación Superior según grupos de priorización; a través de los medios físicos o electrónicos a los que se tenga acceso, en su portal de Internet o por cualquier otro medio de difusión. Asimismo, implica la difusión e información sobre el Programa entre la población objetivo, incluyendo requisitos y plazos para participar en el Programa.	Emisión y Difusión de convocatoria en IES por grupos de priorización	CNBBBJ - DGAO
				Emisión y Difusión de la convocatoria entre población objetivo por grupos de priorización	CNBBBJ, Dirección de Comunicación social - DGAO. IES
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	Solicitud de becas	Proceso mediante el cual se realiza la interacción entre las Instituciones de Educación Superior y el Programa y entre los aspirantes y el Programa a través de los sistemas habilitados para ello, a fin de realizar la solicitud formal de las becas. Los sistemas son, por un lado, el SIREL para las Universidades para el Bienestar Benito Juárez y, por otro, el SUBES para las demás Instituciones de Educación Superior, con apertura del sistema de acuerdo a los grupos de priorización de instituciones determinados por el Programa. Las IES deben cargar y actualizar su matrícula a través de las fichas escolares de sus alumnos, reportando entre otras cosas, las altas y bajas de su matrícula y; los	Apertura de los sistemas a las IES prioritarias de cobertura al 100%	DGPL
				Modalidad UBBJG: Actualización de matrícula en SIREL	Organismo Coordinador de las Universidades Benito Juárez García
				Modalidad IES priorizadas al 100%: Actualización de fichas escolares en SUBES	Instituciones de Educación Superior
				Apertura de los sistemas a las demás IES según lista de prelación	DGPL
				Modalidad IES restantes en orden de prelación: Actualización de fichas escolares en SUBES	Instituciones de Educación Superior
				Solicitud de aspirantes a beca por SUBES incluyendo envío de CLABE Interbancaria	Aspirantes a beca

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
			alumnos aspirantes deben realizar su proceso de solicitud de beca. Este proceso incluye la recepción y revisión de la información de las solicitudes.	Recepción y revisión de la actualización de las matrículas escolares y de documentación del proceso de aplicación Activación de Ficha escolar por parte de becarios en continuidad	DGIGAE - DGPL Aspirantes a beca
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Selección de becarios	Proceso mediante el Programa realiza la propuesta de incorporaciones, su validación y la conformación del padrón de beneficiarios, lo que también implica la integración y resguardo de los expedientes de los becarios. Asimismo, implica la notificación y publicación de resultados.	Análisis de datos solicitudes de aspirantes de IES no prioritarias	CNBBBBJ (DGIGAE)
				Propuesta final de incorporaciones de DGIGAE a DGPL	CNBBBBJ (DGIGAE)
				Validación de CURP	RENAPO
				Confrontación de CURP con RENAPO y otros padrones de programas federales	CNBBBBJ (DGLP)
				Conformación y actualización del padrón de beneficiarios	CNBBBBJ (DGLP)
				Notificación y publicación de resultados del proceso de selección	CNBBBBJ (DGLP - DGAO-Comunicación Social)
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios.	5	Producción de bienes o servicios	<i>No se identifica proceso equivalente</i>		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al	6	Entrega de medios de pago	Modalidad Banco del Bienestar: Proceso mediante el cual el programa hace llegar a los becarios y becarias, el medio de pago por el que pueden acceder a los recursos de la	Generación y envío al Banco del Bienestar del listado de becarios y becarias que requieren tarjetas	DGLP – Banco del Bienestar

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).			beca (tarjetas débito), en colaboración con el Banco del Bienestar y se realizan las conciliaciones correspondientes por los medios de pago no entregados y se establece el procedimiento para entregar los remanentes	Plan operativo de entrega de medios de pago	DGAO - Representaciones estatales
				Operativo de entrega de medios de pago en IES	Representaciones estatales – Banco del Bienestar - IES
				Integración y resguardo de expedientes incluyendo Certificados de Entrega-Recepción de Medio de Pago (CERM)	Representaciones estatales – Banco del Bienestar
				Conciliación de medios de pago entregados	Representaciones estatales – Banco del Bienestar
				Distribución de medios de pago remanentes	Representaciones estatales – Banco del Bienestar
	7	Dispersión de recursos de las becas	Proceso mediante el cual el Programa realiza las gestiones administrativas necesarias para que los recursos de las becas se trasladen desde las cuentas públicas a las cuentas bancarias de cada uno de los beneficiarios, tanto a las cuentas del Banco del Bienestar como a las cuentas de becarios en bancos privados. En el caso del Banco del Bienestar, se realiza la conciliación y reintegro de recursos no depositados	Con base en padrón de liquidación, solicitud de recursos a SEP con base por entidad federativa.	CNBBBJ
				Instrucción de pago a la Tesorería de la Federación (TESOFE)	SEP
				Validación de CLABE Interbancaria en banca privada	TESOFE
				Depósito de recursos de TESOFE cuentas individuales de becarios en banca privada	TESOFE
				Depósito de recursos de TESOFE a cuentas concentradoras del Banco del Bienestar	
				Confirmación de activación de cuentas bancarias del Banco del Bienestar	Banco del Bienestar

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
				Depósito de recursos en cuentas individuales del Banco del Bienestar	Banco del Bienestar
				Conciliación de recursos depositados	Banco del Bienestar - DGPL
				Reintegro de recursos no depositados	Banco del Bienestar - TESOFE
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	8	Entrega de becas	Proceso mediante el cual se consume el propósito operativo del Programa con la entrega de la beca que equivale a la disposición de los recursos por parte de los becarios y becarias.	Disposición de los recursos	Becarios y Becarias
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	9	Seguimiento a becarios y monitoreo de apoyos	Proceso mediante el cual el Programa realiza el monitoreo al cobro de la beca por parte de los becarios, con ello se determina la posibilidad de una suspensión temporal. Además, el proceso implica la corroboración de otras causales de suspensión temporal o baja definitiva.	Monitoreo del uso de la cuenta bancaria	DGPL - Banco del Bienestar
				Suspensión de emisión de pagos	DGIGAE - DGPL
				Bajas definitivas de becarios y becarias	DGIGAE - DGPL
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	10	Atención a la demanda ciudadana de becarios y becarias	Proceso mediante el cual el Programa dispone de recursos tecnológicos, materiales y humanos para atender y resolver las dudas, preguntas, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los becarios y becarias, Instituciones de Educación Superior y público en general	Registro de demanda ciudadana en el Sistema de Registro, Control y Seguimiento de la Demanda Ciudadana (SEDECI).	Dirección de Atención Ciudadana (DGAO)
				Canalización a otras áreas	Dirección de Atención Ciudadana (DGAO)
				Generación y envío de respuesta a la demanda ciudadana presentada.	Dirección de Atención Ciudadana (DGAO)
				Registro de respuesta en el SEDECI para cerrar los casos.	Dirección de Atención Ciudadana (DGAO)

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados	Descripción	Actividades principales del proceso	Actores responsables
	11	Contraloría social	Proceso mediante el cual el Programa promueve la participación ciudadana y el control y vigilancia de sus acciones por parte de los beneficiarios, de acuerdo con la normatividad aplicable.	Contraloría social	SFP- DGAO (Representaciones estatales) - IES - Becarios y Becarias
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	12	Evaluación y monitoreo del desempeño del programa	Proceso mediante el cual y de acuerdo con la normatividad aplicable, el Programa realiza ejercicios sistemáticos de evaluación interna de sus procesos y resultados y colabora y atiende las evaluaciones externas determinadas por las instancias competentes. Asimismo, atiende los requerimientos de la SHCP y las auditorías de la SFP.	Evaluación interna	DGIGAE
				Monitoreo de metas y avances de cuenta pública	CNBBBJ, DGAFF-Secretaría de Hacienda y Crédito Público
				Auditorías	Secretaría de la Función Pública (SFP), Órgano Interno de Control de la SEP, Auditoría Superior de la Federación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público,
				Evaluación externa y seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	DGIGAE-Dirección General de Evaluación de Políticas

Anexo C.2. Flujogramas del programa

Los flujogramas se adjuntan a este documento.

Anexo C.3. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos sustantivos del programa

Proceso: SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Apertura de los sistemas a las IES prioritarias de cobertura al 100%
	Fin	Recepción y revisión de la actualización de las matrículas escolares y de documentación del proceso de aplicación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos se adecuan al ciclo presupuestario y no necesariamente al ciclo escolar; pueden ser muy limitados para algunas IES y aspirantes. Alargarlos podría implicar para el Programa no poder cumplir con todas las dispersiones de pago. Se espera que los tiempos del proceso de solicitud se desarrollen acorde con lo planificado a partir del ejercicio fiscal 2020.
	Personal	El personal de parte de la CNBBBJ que está involucrado en la ejecución de este proceso parece ser suficiente e idóneo.
	Recursos financieros	No se cuenta con información para determinar la suficiencia de los recursos financieros para este proceso en particular; sin embargo, este proceso se llevó a cabo durante 2019 con los aciertos y desafíos que están descritos en el documento
	Infraestructura	Hasta el momento, empezará a implementarse la modalidad de carga por SIREL de las UBBJG con lo que no hay información sobre su suficiencia para llevar a cabo el proceso; en cambio, con respecto a SUBES, se documentaron limitaciones con la capacidad de la banda ancha disponible para el sistema lo que significó su saturación y problemas para su funcionamiento, especialmente, cuando los aspirantes registraban sus solicitudes.
	Otros	Aunque el personal de las IES encargada de alimentar los sistemas SUBES y SIREL no depende del Programa, es importante que el Programa mantenga actualizados sus contactos, mantenga comunicación fluida y permanente y retroalimente con información e inclusive capacitación a este personal crucial en el éxito de la implementación del Programa
Productos	Productos del Proceso	Registros de matrícula actualizados (SIREL), cuestionarios socioeconómicos de aplicación y documentación de soporte (SUBES) Y fichas escolares activadas en el caso de becarios(as) en continuidad (SUBES)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, indispensables
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	1. SIREL 2. SUBES

Proceso: SOLICITUD DE APOYOS

	Tipo de información recolectada	<p>1. CURP, nombre completo del estudiante, fecha de nacimiento, situación escolar (inscrito, reinscrito, concluyó), causa de no reinscripción (solo si aplica), semestre, modalidad y como campos opcionales el correo electrónico y teléfono.</p> <p>2. La ficha escolar debe contener los siguientes campos: CURP, nombre del alumno, clave del plantel, nombre del plantel, clave de la carrera, nombre de la carrera, total de periodos, tipo de periodo, periodo actual, promedio del ciclo escolar anterior, promedio general, número de matrícula del estudiante, regularidad (indica si el alumno presenta atrasos en materias), estatus (indica si el alumno está activo dentro de la institución, es egresado, o ha sido dado de baja temporal o definitivamente), grado académico que otorga la carrera, estatus de vulnerabilidad del alumno (indefinido, vulnerable, no vulnerable). El cuestionario de aplicación reporta información socioeconómica (datos del hogar, de la vivienda, gastos, entre otros). Además, deberá adjuntar copia de los documentos que la convocatoria solicite en archivos .pdf de máximo 400kb. Para Jóvenes Escribiendo el Futuro, son necesarios copia de constancia de estudios, CURP y documento de identidad</p>
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Ambos sistemas servirían para el monitoreo de las trayectorias escolares de los becarios(as)
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En el trabajo de campo se detectó que la coordinación con las IES fue deficiente al menos durante los tres primeros bimestres de 2019 y éstas no estaban adecuadamente informadas. La consolidación del proceso puede generar un esquema de coordinación más eficientes entre el Programa, las Representaciones por un lado y las IES y los estudiantes, por otro.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, indispensable.
Desarrollo sustentable		No Aplica

Proceso: SELECCIÓN DE BECARIOS

Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Análisis de datos solicitudes de aspirantes de IES no prioritarias
	Fin	Notificación y publicación de resultados del proceso de selección
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos se adecuan al ciclo presupuestario y no necesariamente al ciclo escolar. Por cada convocatoria el proceso puede tardar un tiempo relativamente corto. Se puede retrasar el pago del primer bimestre para aquellos seleccionados que entren en laS últimas convocatorias de marzo, que podrían estar recibiendo sus primeros recursos en abril. Se espera que los tiempos del proceso de solicitud se desarrollen acorde con lo planificado a partir del ejercicio fiscal 2020.
	Personal	El personal de parte de la CNBBBJ que está involucrado en la ejecución de este proceso parece ser suficiente e idóneo.
	Recursos financieros	No se cuenta con información para determinar la suficiencia de los recursos financieros para este proceso en particular; sin embargo, este proceso se llevó a cabo durante 2019 con las aciertos y desafíos que están descritos en el documento

Proceso: SELECCIÓN DE BECARIOS

	Infraestructura	No se recolectó información ni se manifestaron opiniones que indiquen que no se cuenta con infraestructura (específicamente equipos informáticos) o que lo disponible sea un cuello de botella para la realización de este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Padrón de beneficiarios del Programa (Listado de seleccionados de nuevo ingreso y Listado de Becarios en continuidad)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, indispensable
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Software estadístico de análisis de datos
	Tipo de información recolectada	La información de la selección corresponde con la información recolectada de la solicitud. Por su parte, el Listado de seleccionados de nuevo ingreso y el Listado de Becarios en continuidad, contienen un número de folio que corresponde al asignado a cada aspirante en su solicitud de beca mediante el SUBES.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre la DGIGAE y la DGPL como actores principales de este proceso, se considera adecuada. Hasta el momento, la coordinación con RENAPO ha funcionado adecuadamente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, indispensable.
Desarrollo sustentable		No Aplica

Anexo C.4. Fortalezas y áreas de oportunidad

El 2019, es el primer año de operación del programa, por lo que muchas de las áreas de oportunidad, debilidades y cuellos de botella identificados, corresponden al contexto observado en 2019 y no necesariamente corresponderá a la operación en el 2020. En este sentido, la CNBBBJ ha señalado que, durante los últimos meses, se ha encontrado en un proceso permanente de aprendizaje y mejora que influirá en la actualización y modificación del programa para el 2020. Considerando lo anterior, a continuación, se presentan las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas durante el 2019.⁵⁰

Cuadro 6. Fortalezas y áreas de oportunidad

Fortalezas o acciones para la mejora	Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBJ
<p>Avances de la CNBBBJ: en las entrevistas con los funcionarios de la CNBBBJ, principalmente con el área de comunicación social, se reconoció que la difusión de información de los programas, es una de las áreas de oportunidad en la que estarán implementando acciones de mejora para convertirla en una de las fortalezas de la CNBBBJ.</p> <p>Señalaron, que están desarrollando una estrategia de comunicación, en la que incluyen a las redes sociales, la elaboración de videos y material de difusión. Uno de los principales retos de la estrategia, es llegar a las comunidades sin conectividad en las que incorporarán a las radios comunitarias como un agente para la difusión.</p> <p>La puesta en marcha de la estrategia de comunicación y difusión que se prepara desde agosto-septiembre de 2019, estará plenamente desplegada para el 2020.</p>	<p>Desinformación del programa y de sus elementos centrales de diseño y operación.</p> <p>Hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La preparación y difusión de información clara, completa y precisa sobre el diseño y operación del Programa, puede ser su más importante área de oportunidad. Durante la mayor parte de operación del Programa durante 2019 y es probable que hasta la fecha, tanto para los estudiantes y personal educativo sus fuentes de información principales fueron los grupos de Facebook relacionados a las becas, pero que no eran oficiales y circulaban información fragmentada, imprecisa y en ocasiones, no verdadera. • Los estudiantes y personal de las instituciones educativas no contaron, de manera accesible y oportuna, con información oficial sobre plazos, montos y calendario de fechas importantes en la operación del Programa. • Los estudiantes manifestaron que realizaron llamadas a la línea telefónica de atención ciudadana y visitaron las oficinas de las representaciones estatales buscando información sin éxito.

⁵⁰ Para mayor información ver el apartado de Fortalezas y áreas de oportunidad.

Fortalezas o acciones para la mejora	Áreas de oportunidad transversales de la CNBBBBJ
<p>El personal de la CNBBBBJ reconoce que es necesario implementar acciones específicas y concretas de coordinación entre la CNBBBBJ, la Coordinación Nacional de Programas Prioritarios para el Desarrollo y la SEP, para establecer claramente responsabilidades y líneas de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La palabra “desinformación” es central en la percepción que becarios e IES tienen sobre el Programa, a juzgar por el alto nivel de consenso que al respecto, se encontró tanto en grupos focales como en entrevistas <p>No está definido el mecanismo o las directrices de coordinación interinstitucional de la CNBBBBJ con otros actores claves, especialmente institucionales.</p>
Fortalezas o acciones para la mejora	Áreas de oportunidad JEF
<p>El programa considera la priorización de estudiantes en condición de mayor vulnerabilidad social y de grupos históricamente discriminados como los indígenas. Ha llegado con apoyos a lugares e instituciones que antes no recibían.</p> <p>Los estudiantes señalaron que el monto de la beca les ayuda a no dejar sus estudios.</p> <p>El personal de la CNBBBBJ señaló que está trabajando en las versiones finales del diagnóstico, MIR y lineamientos de operación.</p> <p>El personal de la CNBBBBJ señaló que está trabajando en una estrategia para garantizar que toda la matrícula de las instituciones educativas prioritarias reciba la beca.</p> <p>El personal de la CNBBBBJ señaló que está consciente que el SUBES requiere de ajuste y especialmente de aumentar la capacidad de la banda ancha para garantizar su funcionalidad.</p>	<p>El Programa opera sin lineamientos</p> <p>Estudiantes de instituciones educativas prioritarias aún no reciben beca.</p> <p>Capacidad de la banda ancha que garantice la funcionalidad del SUBES.</p> <p>No se consideran a las instituciones educativas como un actor relevante del programa.</p> <p>Desactualizada la solicitud de JEF en el SUBES y no se cuenta con un manual de usuario del SUBES específico para el programa.</p>

Anexo C.5. Identificación de riesgos en la normatividad del programa

El Programa U280-Jóvenes Escribiendo el Futuro no cuenta con una normatividad específica para su operación (Lineamientos) hasta la fecha de presentación de este informe (20 de enero de 2020). Los documentos que han servido para la operación del Programa, especialmente, los Criterios Generales para la Distribución de los Recursos del Programa U280 (SEP, enero 2019) y las Bases de Colaboración SEP-PROSPERA (enero 2019); corresponden a normativas de transición para la operación en el ejercicio fiscal 2019 y que perderán vigencia para 2020 cuando deberían ser emitidos los Lineamientos del Programa.

7. Referencias bibliográficas

- Araujo, M., Martínez, M., Martínez, S., Pérez, M., & Sánchez, M. (2018). *¿Se mejora la escolaridad con becas de mayor monto? La evidencia de las localidades urbanas de México*. BID.
- Baird, S., Ferreira, F., Özler, B., & Woolcock, M. (2013). *Relative effectiveness of conditional and unconditional cash transfers for schooling outcomes in developing countries*. The Campbell Collaboration.
- Beltrán del Río, P. (27 de junio de 2019). *Se amplió el programa de becas para beneficiar a más jóvenes: Leticia Animas Vargas*. Recuperado el 28 de julio de 2019, de Imagen Radio: <https://www.imagenradio.com.mx/pascal-beltran-del-rio/se-amplio-el-programa-de-becas-para-beneficiar-mas-jovenes-leticia-animas>
- Cámara de Diputados. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. *Diario Oficial de la Federación*. (Última Reforma DOF 30-12-2015).
- Cámara de Diputados. (28 de diciembre de 2018). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2019. *Diario Oficial de la Federación*.
- CEPAL. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CNBBBBJ. (junio de 2019). *Diagnóstico del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro. Clave presupuestaria S280*. Versión preliminar. Ciudad de México, México.
- CNBBBBJ. (septiembre de 2019). *Diagnóstico del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro. Clave presupuestaria U280*. Versión preliminar. Ciudad de México, México.
- CNBBBBJ. (noviembre de 2019). *Diagnóstico del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro. Clave presupuestaria U280*. Versión preliminar. Ciudad de México, México.
- CNBBBBJ. (30 de junio de 2019). Presupuesto Ejercido 2019 de Subsidios por Programa Presupuestario y Ramo. *11_Presupuesto Ejercido por Programa*. Ciudad de México, México.
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. (2011). *Herramientas para una comprensión amplia de la igualdad sustancial y la no discriminación*. Ciudad de México: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- CONEVAL. (2014). *Criterios de Elaboración de Fichas de Monitoreo y Evaluación*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social:

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Criterios_elaboracion_FMyE.pdf

CONEVAL. (noviembre de 2018). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación 2018*. Recuperado el 28 de julio de 2019, de Informes de evaluación de la política social: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/Estudio_Diag_Edu_2018.pdf

CONEVAL. (2018). *¿Qué funciona y qué no en desarrollo educativo de niñas, niños y adolescentes? Guías prácticas de Políticas Públicas*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

CONEVAL. (2019). Consejo Nacional de Evaluación de Desarrollo Social. (2019). Consideraciones sobre el diseño de los programas prioritarios U280 Jóvenes Escribiendo el Futuro. Ciudad de México.

Coordinación General de Programas para el Desarrollo y Secretaría de Bienestar. (18 de julio de 2019). ACUERDO por el que se emiten los Lineamientos que regulan las funciones de las Delegaciones de Programas para el Desarrollo. *Diario Oficial de la Federación*.

de Hoyos, R., Attanasio, O., & Meghir, C. (2019). *Can Scholarships Increase High School Graduation Rates? Evidence from A Randomized Control Trial in Mexico*. World Bank.

Dirección de Comunicación Social. (agosto de 2019). Educar para transformar. *Publicación Interna*. Ciudad de México: CNBBBBJ.

Dirección General de Administración y Finanzas CNBBBBJ. (2019). *Presupuesto Ejercido 2019 de Subsidios por Programa Presupuestario y Ramo*. Ciudad de México: CNBBBBJ.

Dirección General de Atención y Operación. (02 de julio de 2019). Oficio No. CNBBBBJ/DGAO/0372/2019. *Oficio a representaciones estatales de la Coordinación*. Ciudad de México: CNBBBBJ.

Dirección General de Atención y Operación. (29 de marzo de 2019). Oficio No. DGAO/0659/2019. *Oficio a las representaciones estatales de la Coordinación*. Ciudad de México: CNBBBBJ.

Dirección General de Atención y Operación. (04 de abril de 2019). Oficio No. DGAO/0747/2019. *Oficio a representaciones estatales de la Coordinación*. Ciudad de México: CNBBBBJ.

Gobierno de México. (2019). Solicitud de incorporación a programas de desarrollo. México.

Gobierno de México. (n.d.). *Proyectos y Programas Prioritario*. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/proyectosyprogramasprioritarios>

Presidencia de la República. (31 de mayo de 2019). DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. *Diario Oficial de la Federación, Edición Vespertina*.

Presidencia de la República. (12 de julio de 2019). PLAN Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Diario Oficial de la Federación*.

Programa de Inclusión Social PROSPERA. (29 de mayo de 2019). *Avance del Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez*. Recuperado el 17 de junio de 2019, de Programa de Inclusión Social PROSPERA: https://www.gob.mx/prospera/prensa/avance-del-programa-nacional-de-becas-para-el-bienestar-benito-juarez-201987?fbclid=IwAR0jJrNWEQmTmEwfORlhI4CKtA_1lnwVhWmrP2K6kPE2QRHEqCwQUG1IC3Q

Sala de Prensa AMLO. (12 de mayo de 2018). *Boletín campaña-057: Presenta AMLO 10 compromisos por la educación en México*. Recuperado el 06 de julio de 2019, de Sitio Oficial de Andrés Manuel López Obrador, Presidente de México: <https://lopezobrador.org.mx/2018/05/12/104356/>

Secretaría de Bienestar. PROSPERA Programa de Inclusión Social. Informe 4to trimestre de 2019.

Secretaría de Bienestar y Coordinación General de Programas para el Desarrollo. (11 de enero de 2019). ACUERDO por el que se emiten los Lineamientos Generales para la coordinación e implementación de los Programas Integrales para el Desarrollo. *Diario Oficial de la Federación*.

Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL. (Enero 11 de 2019). Manual de Organización y Procedimientos de la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.

Secretaría de Educación Pública. (2018). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2017-2018*. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. Ciudad de México: SEP.

Secretaría de Educación Pública. (06 de marzo de 2019). ACUERDO número 10/02/19 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas para el ejercicio fiscal 2019. *Diario Oficial de la Federación*, págs. El anexo del Acuerdo número 10/02/19 correspondiente a las Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas para el ejercicio fiscal 2019, se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica: http://www.dof.gob.mx/2019/SEP/ANEXO_AL_ACUERDO_10_.

Secretaría de Educación Pública. (31 de mayo de 2019). Decreto de creación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. *Diario Oficial de la Federación*. México.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (31 de octubre de 2018). *Anexos del Manual de Programación y Presupuesto 2019*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de Disposiciones para la Programación y Presupuestación 2019: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/409260/Anexos_del_Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2019.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Oficio No. 419-A-18-0865 del 5 de noviembre de 2018. Criterios para el registro y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios para el ejercicio fiscal 2019.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2019). Análisis funcional programático económico del Presupuesto de Egresos de la Federación 2019 - Ramo 11. Ciudad de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (enero de 2019). *Estrategia Programática Ramo 11*. Recuperado el 19 de agosto de 2019, de Presupuesto de Egresos de la Federación 2019: https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2019/docs/11/r11_ep.pdf
- Secretaría Hacienda y Crédito Público. (2019). Ficha del Programa U280 Jóvenes Construyendo el Futuro Ramo 11 Educación Pública. Obtenido de <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=11U280>
- Secretaría de la Función Pública. (2016). Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social. DOF 28-10-2016
- SEP-PROSPERA. (11 de diciembre de 2018). *CONVENIO Modificatorio a las Bases de Colaboración de fecha 25 de julio de 2018, que celebran la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Desarrollo Social, a través de su Órgano Administrativo Desconcentrado Coordinación Nacional de PROSPERA Pr*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5546183&fecha=11/12/2018
- SEP-PROSPERA. (2019). *Bases de colaboración*. Ciudad de México: Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.
- Subsecretaría de Educación Superior. (enero, 2019). *Criterios generales para la distribución de los recursos del programa U280*.