

Evaluación de procesos del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez



Lo que se mide
se puede mejorar

COÑEVAL

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Consejo Académico

Armando Bartra Vergés

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco

María del Rosario Cárdenas Elizalde

Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco

Guillermo Miguel Cejudo Ramírez

Centro de Investigaciones y Docencia Económicas

Claudia Vanessa Maldonado Trujillo

Universidad Autónoma Metropolitana

Salomón Nahmad Sittón

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social-Pacífico Sur

John Roberto Scott Andretta

Centro de Investigación y Docencia Económicas

Secretaría Ejecutiva

José Nabor Cruz Marcelo

Secretario Ejecutivo

Karina Barrios Sánchez

Coordinadora General de Evaluación

José Manuel Del Muro Guerrero

Coordinador General de Monitoreo, Entidades
Federativas y Fortalecimiento Institucional

Alida Marcela Gutiérrez Landeros

Coordinadora General de Análisis de la Pobreza

Daniel Gutiérrez Cruz

Coordinador General de Administración

COLABORADORES

Equipo técnico

Karina Barrios Sánchez
Alice Zahí Martínez Treviño
Carolina Maldonado Carreño
Andrea Karenina Torres Waksman
Antonio Guzmán Fernández

COCOA Services S.C.

Instancia evaluadora

Evaluación realizada mediante el proyecto "Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de becas educativas" con el Contrato 2022-A-L-NAC-A-C-20-VQZ-00009845 con número interno CGE/DEAGF/04/2022.

Hernández Fernández, Jimena

Coordinadora de la Evaluación

Principales Colaboradores

Cáceres Castrillón, Germán Paul

Franco Vasco, Diana María

Hernández Fernández, Jimena

Herrera Bautista, María del Carmen

Razo Pérez, Ana Elizabeth

Romero Pérez-Grovas, Carolina

Asesora: Claudia Mir Cervantes

Asistentes de investigación: Jorge Luis González Cruz y Mónica Torres Valencia.



Resumen ejecutivo

El Programa S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez tiene por objeto fomentar que las alumnas y alumnos inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Institutos de Educación Media Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN) permanezcan y/o concluyan la Educación Media Superior (EMS), mediante el otorgamiento de una beca. El Programa está a cargo de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ) de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La instrumentación de los procesos del Programa requiere de la participación de una gran cantidad de actores: la CNBBBJ, Oficinas de Representación Estatal (ORE) y sus Sedes Auxiliares de Representación Estatal (SARE), Instituciones Liquidadoras, los subsistemas de EMS y los planteles donde estudia la población beneficiaria.

La población objetivo son las alumnas y los alumnos inscritos en EMS que no reciben de manera simultánea otra beca otorgada por alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal (APF) que tenga el mismo fin. Las personas beneficiarias del Programa reciben una beca que equivale a \$840.00 M.N mensuales por diez meses en cada ciclo, aunque los pagos se hacen a través de exhibiciones con distintos montos durante el año. La beca puede ser cobrada hasta por 30 meses durante los tres años que dura la EMS.

En el marco del Programa Anual de Evaluación 2022 del CONEVAL, se contempla una evaluación de procesos al Programa S311 que contribuya a su gestión operativa e incremente la efectividad en su implementación y diseño, mediante la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su marco normativo, estructura y funcionamiento.

Por tal motivo, la metodología desarrollada para esta evaluación requirió de un trabajo de gabinete que analizó la evidencia documental con la que cuenta el Programa y de un

enfoque cualitativo para la implementación del trabajo de campo, que incluyó entrevistas semiestructuradas con personal de la CNBBBBJ, de funcionarios de las ORE, de los subsistemas de EMS, así como autoridades educativas o personal administrativo de planteles en Oaxaca y la Ciudad de México. También se realizaron grupos focales con personas beneficiarias que aceptaron participar y con los menores de edad que contaron con autorización de sus tutores.

Durante la evaluación del Programa se identificaron ocho procesos sustantivos y tres transversales. Entre los sustantivos se encuentra: *planeación; difusión; priorización de planteles; registro de estudiantes; conformación del padrón de beneficiarios; entrega de medios de pago; cobro de becas; y monitoreo de apoyos*. Entre los procesos transversales se encuentran *atención ciudadana; contraloría social y monitoreo y evaluación*.

El proceso de *planeación* cuenta con tres componentes, uno dedicado a la presupuestación y contempla actividades como la formulación del anteproyecto de presupuesto del Programa; otro componente de programación y planeación operativa que incluye la integración, aprobación y publicación de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y calendarización de pagos. Finalmente tenemos al componente para la formulación de la normatividad del Programa que contempla la elaboración del anteproyecto de las Reglas de Operación del Programa, así como su aprobación. El principal hallazgo es que la CNBBBBJ no cuenta con una estructura operativa aprobada por lo que carece de manuales de procedimientos que permitan conocer las características de las funciones que el personal debe desempeñar. Estos vacíos actualmente se solventan con la generación de oficios que documentan y comunican decisiones operativas desde la CNBBBBJ hacia las ORE.

El proceso de *difusión* comprende actividades sistemáticas, generalizadas e institucionalizadas para informar sobre las características del Programa, beneficios y requisitos de acceso. La evaluación identificó tres componentes. El primero consiste en

la definición de necesidades de difusión, el segundo contempla la difusión interna, asociada a los comunicados para subsistemas de EMS y autoridades escolares y el tercer componente de difusión externa para estudiantes que contiene actividades como la actualización del portal de la CNBBBJ y redes sociales institucionales.

Entre los hallazgos identificados en el proceso de *difusión* se encuentra que a pesar de que en las Reglas de Operación (ROP) el proceso de *difusión* se ubica como el tercer proceso operativo, después de *priorización de planteles*, la descripción del proceso refiere la emisión de un Comunicado de Inicio y difusión a los Subsistemas de EMS y autoridades escolares. No se observó evidencia de que dicho comunicado se realice de manera focalizada a los planteles seleccionados, por lo que en la evaluación no se abordó el proceso de priorización antes del de difusión. De igual forma se identifica que no existe un manual de comunicación que contenga las actividades requeridas para la difusión del Programa. A nivel de planteles en las entidades se detectó el uso informal de grupos de WhatsApp para difundir las convocatorias asociadas al Programa y establecer comunicación con los beneficiarios. Por último, ante la falta de claridad sobre las fechas de operativos y entrega de becas, personas ajenas al programa aprovechan los vacíos de información para emitir mensajes en redes sociales digitales que abonan a la desinformación y confusión por parte de las/os becarias/os.

El proceso de *priorización de planteles* consiste en las actividades requeridas para establecer la lista de planteles susceptibles de atención. Este incluye actividades para seleccionar la lista de prelación de planteles cuyos criterios se encuentran en las ROP del Programa. En el proceso de *priorización de planteles* se detectó que en la práctica existen criterios adicionales a los establecidos en las ROP para seleccionar los planteles susceptibles de atención. Por ejemplo, se priorizan aquellos que, considerando las restricciones presupuestales y el volumen de su matrícula, puedan incorporarse de forma completa. Es decir, existe preferencia para la atención de estudiantes en planteles con

pocos alumnos sobre planteles con alto volumen de matrícula, pero en los que no se pueda garantizar la incorporación de todos sus estudiantes.

El proceso de *registro de estudiantes* consiste en la captación de las solicitudes de apoyos que las y los estudiantes en planteles priorizados de EMS registran para acceder al Programa y sus beneficios. Entre las actividades identificadas de este proceso se encuentra la designación del personal de enlace en los planteles y su capacitación en el sistema de registro, la inscripción de estudiantes de nuevo ingreso y actualización del estatus de las y los estudiantes de continuidad, así como los operativos para integrar la documentación de posibles beneficiarios.

El principal hallazgo del proceso de *registro de estudiantes* es la implementación de una mejora a partir de un nuevo sistema informático que facilita las actividades asociadas al registro de estudiantes (Sistema Integral para la Operación de Becas Benito Juárez, SINOBJ). El SINOBJ es referido entre los enlaces de los planteles como un sistema que disminuye de manera considerable los tiempos para la captura masiva para el registro de estudiantes. Se identifica como área de oportunidad que dicho sistema provea de información completa sobre los avances y el estatus de las personas que los mismos planteles cargan en el sistema.

El proceso de *conformación del padrón de beneficiarios* comprende actividades como la verificación de los estudiantes registrados en el SINOBJ, la confronta de su información personal con el Registro Nacional de Población (RENAPO) y con otros padrones de becas destinadas al mismo fin. El hallazgo principal encontrado es que el Programa prioriza sus recursos para estudiantes de nuevo ingreso a la EMS y becaria/os de continuidad; es decir, se identifica que los registros extemporáneos, de estudiantes de otros semestres, que tuvieron problemas de validación, o que se reincorporan a sus estudios tienen poca oportunidad de ingresar al padrón y los beneficios del Programa.

El proceso de *entrega de medios de pago* consiste en la designación de los medios para que la población beneficiaria pueda acceder a su beca. El Programa S311 cuenta, con

dos medios de pago que son definidos por la Institución Liquidadora: 1) Depósito en cuenta - Banco Azteca, y 2) Operativo en campo - Banco del Bienestar (efectivo/MAT) y Telecomm (Giro telegráfico/ODP). El principal hallazgo identificado es que dicho proceso es de gran complejidad para el Programa pues involucra la acción coordinada de distintos actores: la CNBBBBJ, las ORE, SARE e Instituciones Liquidadoras.

El proceso de *cobro de becas* consiste en los instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales se entregan los apoyos del Programa. Los componentes del proceso son dos. El primero consiste en la dispersión de recursos, esto es la solicitud de recursos a la SEP, la instrucción de pago de la Tesorería de la Federación (TESOFE) a las Instituciones Liquidadoras que distribuyen los recursos en sus sucursales y mesas de pago y entregan a la CNBBBBJ la conciliación de las órdenes de pago cobradas y no cobradas. El segundo componente contempla la disposición de recursos por parte de las/os beneficiarias o de sus tutores legales en caso de su fallecimiento.

La operación del Banco Azteca como Institución Liquidadora se observa como una buena práctica para el proceso de *cobro de becas*, principalmente en las localidades urbanas en las que las/os becarias/os tienen acceso de manera más generalizada a los recursos tecnológicos para utilizar el aplicativo del Banco, que es el mecanismo electrónico para el cobro de la beca, así como una sucursal bancaria cercana para disponer del dinero.

Por el contrario, la operación de Banco de Bienestar y TELECOMM tienen cuellos de botella:

- Cuando se entrega el giro en papel de TELECOMM, las/os becarios tienen que acudir a la sucursal más cercana para cobrar su beca. Becarias/os refirieron que no siempre hay una sucursal de TELECOMM en su localidad. También refirieron que en ocasiones en las sucursales de TELECOMM se acaba el recurso para pagarles a todos al mismo tiempo.

- Cuando Banco del Bienestar es la Institución Liquidadora que paga en efectivo en la MAT, puede pasar que no cuente con recursos económicos suficientes para que todas/os las/os becarias/os puedan cobrar su beca.

El proceso de *monitoreo de apoyos* consiste en actividades mediante las cuales el Programa da seguimiento a los medios de pago cobrados por la población beneficiaria. Las actividades contempladas consisten en la conciliación de los recursos cobrados, el reintegro de becas no cobradas a la TESOFE, los informes mensuales sobre el ejercicio de recursos y la confronta de padrones para identificar duplicidades.

Entre los hallazgos del proceso de *monitoreo de apoyos* no se encontró evidencia de un seguimiento puntual a la progresión de las/os becarias/os, ni a la culminación oportuna del tipo educativo. Esto es, que se verifique que las personas beneficiarias progresen de manera adecuada en EMS (avancen de grado) y concluyan su nivel educativo.

Los procesos transversales identificados en la evaluación son tres: *atención ciudadana, contraloría social y monitoreo y evaluación*. La *atención ciudadana* consiste en la atención y resolución de dudas, preguntas, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la población beneficiaria y el público en general a través del uso de recursos tecnológicos, materiales y humanos. El principal hallazgo en *atención ciudadana* es que, aunque se cuenta con registros de demandas ciudadanas, no existe un mecanismo que permita analizarlas e incorporar recomendaciones, sugerencias y resoluciones de quejas a los procesos con el objetivo de mejorarlos.

La participación ciudadana, así como el control y vigilancia de sus acciones por parte de los beneficiarios están contemplados en el proceso transversal de *contraloría social*. Si bien se cuenta con la estructura, procedimientos y formatos para implementar las Representaciones de Contraloría Social, se identifica que no se tiene registro de ninguna en las entidades donde opera el Programa.

El proceso de *monitoreo y evaluación* consiste en las acciones y mecanismos que permiten comprobar que los beneficios del Programa son utilizados de acuerdo con sus objetivos. Este proceso contempla el monitoreo de cumplimiento de avances y metas, la evaluación interna y externa, así como la auditoría, control y seguimiento del Programa. Varias de estas actividades dependen de instituciones externas como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL).

La evaluación de procesos del Programa S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez generó una serie de recomendaciones generales. En primera instancia, se requiere orientar los procesos de *difusión, registro de estudiantes y atención ciudadana* para que estos incentiven en los beneficiarios la importancia y el valor de la educación y se incorporen medidas para promover progresión y conclusión de la EMS. Adicionalmente se requiere que el Programa incorpore como fundamento que el beneficio recibido es un derecho de los estudiantes. La beca se centra en apoyar la permanencia y conclusión de la EMS pues se conoce su valor en la trayectoria educativa de las personas.

En segundo lugar, se sugiere que el Programa provea de información acerca del estatus del registro de estudiantes para que las IPEMS e IEMS conozcan si su proceso se ha completado con éxito y puedan proveer de información a sus estudiantes. También se solicita que los procesos tomen en cuenta las opiniones, experiencias y retroalimentación de la población objetivo del Programa. Poniendo en el centro al estudiante, su permanencia y progresión educativa.

En cuanto a difusión se recomienda que se mejoren los mensajes y contenidos que emite la CNBBBJ para acercar información pertinente, oportuna y veraz para las/os becarias/os, así como los casos, no detallados en ROP, por los que estudiantes registrados no pueden formar parte del padrón.

Finalmente se sugiere que se valore la continuidad del adjetivo “universal” del Programa. Si bien, el objetivo de universalidad es relevante y adecuado, las restricciones presupuestales impiden que el objetivo se cumpla de manera efectiva. Se reconoce que este aspecto (la restricción presupuestal) está fuera del alcance del ente evaluado, pero se considera relevante destacar que el nombre del Programa contradice su modo de operación, por lo que el objeto de la recomendación es visibilizar la necesidad de que el presupuesto se asigne con base en la matrícula total de alumnos estimada para el ejercicio fiscal pues el término “Universal” genera expectativas entre la población objetivo. En caso de que no haya modificaciones presupuestales se solicita que se aclare en ROP y otros contenidos de difusión las características del Programa para que la población objetivo, así como población general entienda de mejor forma los criterios de priorización, focalización y operación del Programa.

La evaluación también emite recomendaciones sobre cada uno de los procesos, las principales se enlistan a continuación:

- Elaborar una Guía Operativa que pueda usarse en los operativos en campo en tanto se aprueba la estructura, así como elaborar el Manual de Procedimientos del Programa.
- Mejorar la articulación del Programa con el ciclo escolar, a fin de que las emisiones puedan hacerse en mayor concordancia con este.
- Mejorar las ROP para que estas reflejen la realidad operativa del Programa, verificar su correcta publicación y transparentar la información que contiene.
- Enviar materiales de difusión impresos en comunidades con alta marginación y/o baja conectividad u otorgar recursos para la impresión de los materiales digitales en los planteles ubicados en estas zonas.
- Desarrollar una herramienta que permita a los enlaces en los planteles la consulta del estatus de las y los alumnas/os registrados.

- Establecer criterios de priorización para asignar recursos derivados de bajas e incluirlos en ROP y hacer explícito en esta normatividad que el Programa prioriza el apoyo a estudiantes de primer semestre y becarios de continuidad.
- Los operadores de las MAT deben contar con la lista nominal de quienes cobran su beca antes de la apertura e identificar si las personas beneficiarias que vienen a cobrar su beca se encuentran en ella.
- Realizar una confronta entre personas beneficiarias a las que se abonaron los recursos correspondientes a 30 meses para verificar si concluyeron sus estudios de EMS. Realizar de igual forma una revisión de la progresión educativa adecuada de las/os becarias/os. Incluir los resultados en la MIR.
- Articular un sistema de atención ciudadana que pueda captar la demanda de la población y articular respuestas personalizadas para estudiantes y personas beneficiarias.
- Aclarar en ROP los mecanismos, formatos y responsables de recibir toda la documentación para el registro de Representaciones de Contraloría Social e implementar la Contraloría Social.
- Revisar la MIR para que los indicadores den cuenta de la permanencia, progresión y culminación escolar, así como de deserción escolar, para que esta refleje los objetivos del Programa.

Índice de contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Abreviaturas	15
Glosario de términos	18
1. Introducción	25
2. Descripción del Programa.....	28
3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	39
4. Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	59
4.1 Planeación	66
4.2 Difusión	80
4.3 Priorización de planteles	92
4.4 Registro de estudiantes.....	96
4.5 Conformación del padrón de beneficiarios	107
4.6 Entrega de medios de pago	112
4.7 Cobro de becas.....	122
4.8 Monitoreo de apoyos.....	131
4.9 Atención ciudadana.....	136
4.10 Contraloría social	141
4.11 Monitoreo y evaluación	148
5. Análisis de la articulación operativa de los tres programas de becas educativas	153
6. Hallazgos y Resultados	166
7. Recomendaciones y conclusiones.....	187
8. Referencias.....	205

9. Anexos 213

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez..... 213

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa 215

Anexo III. Flujogramas del Programa 219

Anexo IV. Grado de consolidación operativa 230

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa 231

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad 256

Anexo VII. Análisis FODA 267

Anexo VIII. Recomendaciones del Programa..... 275

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión 290

Anexo X. Trabajo de campo realizado 299

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa..... 304

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación 350

Lista de cuadros

Cuadro 1. Actividades generales de los dos componentes metodológicos del trabajo de campo 44

Cuadro 2. Criterios y variables que señalan variabilidad en las entidades federativas . 46

Cuadro 3. Variables para la selección de entidades federativas para el trabajo de campo 50

Cuadro 4. Matriz de CCT seleccionadas para el trabajo de campo en la CDMX 53

Cuadro 5. Instrumentos de Recolección de Información Codificados 56

Cuadro 6. Codificación de las Cartas de Consentimiento Informado 57

Cuadro 7. Cronograma de actividades.....	58
Cuadro 8. Equivalencia de los procesos del Programa y actores involucrados	62
Cuadro 9. Características de los tres Programas evaluados	153
Cuadro 10. Modificación de la selección de las Demarcaciones Territoriales para el trabajo de campo en la CDMX	300
Cuadro 11. Concentrado del trabajo de campo realizado en las CCT codificadas en la CDMX.....	301
Cuadro 12. Concentrado del trabajo de campo en CDMX y Oaxaca (estudiantes y autoridades escolares, docentes o directivos IEMS).....	302
Cuadro 13. Numeralia de las entrevistas en las ORE de la CNBBBJ	303

Lista de figuras

Figura 1. Componentes de la estrategia metodológica	40
Figura 2. Modelo General de Procesos.....	60
Figura 3. Modelo de Procesos adaptado a Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2022	61
Figura 4. Definición de cada tipo educativo.....	157
Figura 5. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez	158
Figura 6. Propuesta de articulación entre los Programas que permitan trayectorias educativas	162

Lista de imágenes

Imagen 1. Cronograma de revisión por parte de la SHCP para la MIR 2022.....	73
Imagen 2. Modelo Comunicado de inicio, ROP Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022.	83
Imagen 3. Página web y redes sociales oficiales del Programa.....	86
Imagen 4. Proceso de solicitud/registro de estudiantes	97
Imagen 5. Módulo de carga en SINOB.....	98

Imagen 6. Ejemplo de Oficio en el que se comunican a las ORE los criterios operativos para pago de becas de los tres Programas a través de Mesas de Atención Temporal (MAT) 159

Abreviaturas

AEFCM	Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México
AEL	Autoridad Educativa
APF	Administración Pública Federal
CCT	Clave de Centro de Trabajo
CNBBBJ	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
CONAMER	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CN	Coordinación Nacional de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (Se refiere específicamente a la oficina del Coordinador Nacional de la CNBBBJ)
COVID-19	Virus SARS-CoV-2
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGCST	Dirección General de Coordinación y Seguimiento Territorial de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGGPTIC	Dirección General de Gestión de Padrón, Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGPAEM	Dirección General de Planeación, Análisis, Evaluación y Monitoreo de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DGV	Dirección General de Vinculación de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DPCCS	Dirección de Participación Ciudadana y Contraloría Social de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
DOF	Diario Oficial de la Federación
EMS	Educación Media Superior
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares
IEMS	Instituciones de Educación Media Superior

IPEMS	Instituciones Públicas de Educación Media Superior del Sistema Educativo Nacional
LBM	Línea de Bienestar Mínimo
LGE	Ley General de Educación
LPEI	Línea de Pobreza Extrema por Ingresos
LPI	Línea de Pobreza por Ingresos
MAT	Mesa de Atención Temporal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
OdP	Orden de Pago
ORE	Oficinas de Representación Estatal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
Programa	Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
RENAPO	Registro Nacional de Población
ROP	Reglas de Operación
SARE	Sede Auxiliar de la Representación Estatal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SEMS	Subsecretaría de Educación Media Superior
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SINOBS	Sistema Integral para la Operación de Becas Benito Juárez
SIREL	Sistema Institucional de Reinscripción Electrónica

TBC	Tasa Bruta de Cobertura
TESOFE	Tesorería de la Federación
TdR	Términos de Referencia “Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de becas educativas”.

Glosario de términos

Adolescente*	Persona 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.
Alumno/a inscrito/a*	Es el educando que se registra en un plantel educativo y es aceptado oficialmente por éste para asistir a clases en cualquier nivel educativo.
Amenazas**	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Aplicativo de Banco Azteca***	Aplicativo móvil de Bienestar Azteca que funciona mediante descarga en Play Store o App Store en un dispositivo móvil. Una vez descargado las/os becarios realizan un registro con los datos previamente indicados por la CNBBBJ. Se utiliza para de revisión de saldo y pagos de beca, las/os becarias/os deberán recordar el correo electrónico con el que se dan de alta, además de su clave asignada para poder ingresar al aplicativo.
Área de oportunidad**	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Articulación operativa de los programas**	Se refiere a los puntos de convergencia entre los procesos de los programas. Los puntos de convergencia entre los procesos son aquellas actividades para la implementación de un programa que se relacionan o articulan con actividades propias de la implementación de otro u otros programas. Esto también puede presentarse cuando un programa, como parte de su implementación, genera un insumo para que otro lo convierta en producto (por ejemplo: bases de datos de beneficiarios/padrones). La necesidad de articulación operativa entre los programas puede derivar de la existencia de complementariedades en la población objetivo o tipos de apoyo, por lo que es relevante en el cumplimiento de los objetivos de los programas o de los propósitos de política sectorial, y es fundamental para el establecimiento de los mecanismos de coordinación entre programas.
Autoridad Educativa (AEL)*	Al ejecutivo de cada una de las entidades federativas, así como a las instancias que, en su caso, establezcan para el ejercicio de la función social educativa, así como a los organismos descentralizados de la Administración Pública Federal pertenecientes a la Secretaría de Educación Pública.
Autoridad escolar*	Personal que lleva a cabo funciones de dirección o supervisión en los sectores, zonas o centros escolares.
Baja*	La extinción de los compromisos y beneficios de las/os becarias/os por la actualización de los supuestos descritos en las Reglas de Operación del Programa

Beca*	Apoyo o estímulo económico, en beneficio de los/las alumnos/as de Educación Media Superior que cubren los requisitos de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación del Programa.
Becaria/o*	Educando que cumple con los requisitos de elegibilidad establecidos en las ROP fue seleccionada/o e incorporada/o al Padrón del Programa y, por lo tanto, es considerada/o beneficiaria/o del Programa.
Becas para el Bienestar Benito Juárez*	Son los programas presupuestarios a cargo de la CNBBBJ en el ejercicio fiscal 2022, los cuales además del presente programa son: Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro y Programa de Becas Elisa Acuña.
Buenas prácticas**	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Ciclo escolar*	Lapso oficial en que se realizan las actividades escolares de un grado en el Sistema Educativo Nacional.
Clave Única de Registro de Población (CURP)*	Clave que cuenta con dieciocho caracteres la cual se asigna a todas las personas físicas domiciliadas en el territorio nacional, así como a los nacionales domiciliados en el extranjero.
Clave de Centro de Trabajo (CCT)*	Es la clave de identificación de cada escuela, centro administrativo, biblioteca o centro de apoyo a la educación. Se construye de acuerdo con los atributos que tiene: entidad federativa, sostenimiento, tipo y nivel educativo, es la llave de entrada al Catálogo de Centros de Trabajo.
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.
Complementariedad**	Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien, cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población.
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.
Consolidación**	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

Cuellos de botella**	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
Debilidades**	Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Demanda ciudadana*	Son las solicitudes, consultas, reconocimientos, inconformidades, sugerencias y quejas planteadas por las/os becarias/os, así como por la población en general, directamente en las oficinas de la Coordinación Nacional, sus Oficinas de Representación, SARE o a través de alguno de los medios de atención (teléfono, presencial o medios digitales) señalados en el numeral 8 de las Reglas de Operación del Programa.
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.
Desagregación geográfica**	Se refiere a los diferentes niveles en los que se desagrega la gestión operativa de los Programas y las instancias involucradas en cada nivel, es decir: federal, estatal, municipal, localidad, entre otros que se consideren relevantes de acuerdo con el diseño de la intervención.
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.
Elegibilidad*	Cualidad otorgada a un/a educando solicitante que cumple con los requisitos necesarios para ser becaria/o del Programa establecidos en el numeral 3.3.1 de las Reglas de Operación del Programa.
Educación Media Superior (EMS)*	Para efectos de las Reglas de Operación del Programa será el tipo educativo que comprende los niveles de bachillerato, de profesional técnico bachiller y los equivalentes a éste.
Estudio de caso**	Es un método de investigación cualitativa que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un objeto de estudio determinado.
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.

Fortalezas**	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
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.
Hallazgo**	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Indicadores de Servicios y Gestión**	Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.
Indicadores de Resultados**	Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
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 beneficiarios/as.
Instituciones de Educación Media Superior (IEMS)*	Para efectos de las Reglas de Operación del Programa y con base en lo establecido en el Acuerdo número 445 por el que se conceptualizan y definen para la Educación Media Superior las opciones educativas en las diferentes modalidades, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de octubre de 2008, son aquellas instituciones de sostenimiento privado que brindan el servicio educativo de los niveles de bachillerato, de profesional técnico bachiller y los equivalentes a éste en la opción presencial de modalidad escolarizada y que cumplan con los criterios de priorización establecidos en el numeral 3.3.2 en las Reglas de Operación del Programa.
Instituciones Públicas de Educación Media Superior del Sistema educativo Nacional (IPEMS)*	Para efectos de las Reglas de Operación del Programa y con base en lo establecido en el Acuerdo número 445 por el que se conceptualizan y definen para la Educación Media Superior las opciones educativas en las diferentes modalidades, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de octubre de 2008, son aquellas instituciones de sostenimiento público que brindan el servicio educativo de los niveles de bachillerato, de profesional técnico bachiller y los equivalentes a éste en las opciones educativas denominadas: presencial, intensiva, auto planeada, mixta, de certificación por evaluaciones parciales y virtual que cumplan con los criterios de priorización establecidos en el numeral 3.3.2 de las Reglas de Operación del Programa; los servicios educativos de "Prepa en Línea SEP" no están

	considerados en esta definición y, por lo tanto, no forman parte de los servicios educativos susceptibles de ser atendidos por el Programa.
Instrumentos de recolección de información**	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Localidad prioritaria*	Es aquella localidad (i) indígena, (ii) con menos de 50 habitantes sin grado de marginación, (iii) de alto grado de marginación, (iv) de muy alto grado de marginación o (v) que por sus características constituye una prioridad en la cobertura y atención del Programa, de la Coordinación Nacional y/o del Gobierno de México.
Matrícula*	Conjunto de alumnos/as inscritos/as durante un periodo escolar en una Institución de Educación Media Superior o plantel educativo.
Matriz de Indicadores para Resultados*	Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del programa presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como a las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
Medio de pago*	Instrumento que se otorga al/a la becaria/o para recibir las becas del Programa, pudiendo ser alguno de los siguientes: tarjeta bancaria, Orden de Pago, retiro sin tarjeta u otros que defina la Coordinación Nacional.
Observación directa**	Es una técnica de investigación cualitativa que consiste en el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y en función del objeto de estudio.
Oficinas de Representación Estatal (ORE)*	Unidades administrativas de la CNBBBJ que la apoyan en la atención y operación del Programa en las Entidades Federativas.
Operadores**	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidad**	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.
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.
Periodo escolar*	Para efectos de la presente evaluación, es el lapso oficial en que se realizan las actividades escolares de un grado en el Sistema Educativo Nacional.

Permanencia escolar*	Indica que el/la educando continúa activo/a e inscrito/a en el siguiente grado escolar, de acuerdo con el reglamento del servicio educativo en el que está inscrito/a.
Plantel educativo*	Es el espacio donde se presenta el servicio público de educación por parte del Estado o por los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.
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.
Recomendaciones**	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Reglas de Operación (ROP)**	Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.
Reingeniería de Procesos**	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
Sede Auxiliar de Representación Estatal (SARE)*	Unidad de apoyo de las Oficinas de Representación para la atención del Programa en las Regiones de las Entidades Federativas.
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 de este, 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 LGE 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.

Solicitud*	Peticiones de instituciones, ciudadanía, educandos o becarias/os que hacen a la Coordinación Nacional para obtener información en general, o sobre su situación en el Programa o algún movimiento al Padrón.
Subsistemas de Educación Media Superior ****	La oferta educativa de la EMS en México está conformada por tres modelos: bachillerato general, bachillerato tecnológico y profesional técnico. Cada uno con distintas formas de sostenimiento: federal, estatal, autónomo y particular; organizados a partir de cinco tipos de control administrativo y presupuestal: centralizado, descentralizado, desconcentrado, autónomo y privado. Una compleja red constituida por 33 subsistemas de EMS.
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.
Tipo de apoyo**	Son los bienes y/o servicios que el programa proporciona a sus beneficiarios.
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.

* (DOF, 29 de diciembre 2021). Reglas de Operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022. Ciudad de México.

** CONEVAL. (2022^a). Términos de Referencia Evaluación de procesos de tres programas prioritarios de becas educativas. Ciudad de México.

*** Banco Azteca. (2022) Cobra tu Beca Benito Juárez desde la Plataforma Bienestar Azteca

Información disponible en: <https://www.bancoazteca.com.mx/servicios/programas-sociales/beca-benito-juarez.html>)

**** INEE (2017). La Educación Obligatoria en México. Informe 2017. México: INEE.

1. Introducción

A tres años de la implementación de los programas prioritarios de la Administración Pública Federal (APF), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) mandató la evaluación de procesos a tres programas prioritarios de becas educativas, con la finalidad de contar con información actualizada para la mejora y consolidación de la gestión operativa de los programas.

Los programas por evaluar son los siguientes: S072 Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y S283 Jóvenes Escribiendo el Futuro. Estos programas son implementados por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ). Este documento corresponde, específicamente, a la **Evaluación de procesos al Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez** y es realizada por un equipo de consultores de COCOA Services S.C. que obtuvo la licitación pública para llevarla a cabo.

Los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación señalan que, mediante una evaluación de procesos es posible conocer los factores que sustentan la implementación de cada programa con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de los programas para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas (CONEVAL, 2022a).

La evaluación de los programas prioritarios de becas educativas permite analizar si los procesos implementados son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel propósito. Adicionalmente, los TdR también establecen, por un lado, el reconocimiento y análisis de las posibles modificaciones y ajustes en la gestión de los programas originados por

las afectaciones de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19), y por el otro lado, el análisis de la posible articulación operativa entre los tres programas, con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad o las buenas prácticas en su implementación, que contribuyen a la estrategia de integración de la política de desarrollo social.

Este documento se divide en seis apartados principales además de un apartado de anexos. En primer lugar, se presenta una descripción detallada del Programa S311 incluyendo la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida); el contexto y las condiciones en las que opera; y sus principales procesos con base en la normatividad vigente.

En segundo lugar, se describe el diseño metodológico de la evaluación incluyendo el diseño para la realización de análisis de gabinete y análisis cualitativo; así como el diseño metodológico del trabajo campo realizado incluyendo muestras analíticas y matrices analíticas.

En tercer lugar, la *Descripción y análisis de los procesos del programa*, consiste en un análisis a profundidad del desarrollo de cada proceso de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación.

En cuarto lugar, el *Análisis de la articulación operativa de los tres programas*, identifica puntos de convergencia entre los procesos o aquellas actividades que en la operación de un Programa se relacionan con otro u otros programas y se identifican las posibles complementariedades y coincidencias entre de los tres Programas.

En quinto lugar, *Hallazgos y resultados*, realiza una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Los hallazgos y resultados no necesariamente se vinculan con un proceso en particular y también muestran, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa. Además, se señala cómo la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

En sexto lugar, *Recomendaciones y conclusiones* expone una síntesis de los resultados encontrados y resalta los aspectos susceptibles de mejora.

Por último, se presentan doce anexos que complementan o sintetizan la información presentada.

2. Descripción del Programa

Con base en lo establecido en las Reglas de Operación (ROP) del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, las Becas para el Bienestar Benito Juárez tienen por objetivo fortalecer una educación inclusiva y equitativa en México; con ello están dirigidas a la población que se encuentra en situación de pobreza o condiciones de vulnerabilidad (DOF, 29 de diciembre 2021). Particularmente la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez está dirigida a las y los estudiantes que cursan el bachillerato o profesional técnico bachiller en escuelas públicas; dando prioridad a las y los estudiantes inscritos en escuelas de modalidad escolarizada o mixta que se ubican en localidades prioritarias. Las ROP 2022 establecen que la beca constituye un apoyo económico de 840 pesos mensuales otorgados por 10 meses, la duración del ciclo escolar. Las y los beneficiarios (becarias/os) pueden contar con la beca hasta por un máximo de 30 meses si permanecen inscritos en la escuela.

En el presente apartado se realiza una descripción del Programa con base sus documentos oficiales: sus ROP 2022 (DOF, 29 de diciembre 2021) y su diagnóstico (CNBBBJ, 2022a).

Problemática que atiende el Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez

En las ROP 2022 del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez se reconoce que en el nivel de media superior el sistema educativo mexicano tiene el reto de lograr una cobertura universal con servicios de excelencia particularmente para los sectores que permanecen excluidos, así como asegurar la permanencia escolar de todas y todos los estudiantes hasta la conclusión del nivel, enriqueciendo sus aprendizajes, logros educativos y formación ciudadana.

La definición de la problemática a la que el Programa pretende contribuir se encuentra especificada en sus ROP 2022 en términos de **cobertura educativa y abandono escolar**. Entre los datos proporcionados se menciona que en el ciclo 2019-2020, la EMS tuvo una cobertura del 77.2 por ciento de las y los jóvenes de entre 15 y 17 años (edad normativa de estudios de nivel medio superior). Sin embargo, la tasa de matriculación presenta grandes diferencias a nivel nacional ya que, por ejemplo, la entidad federativa con mejor cobertura, la Ciudad de México (CDMX), tiene una cobertura en EMS de 121.8 por ciento, mientras que en Michoacán la tasa de cobertura es de 64.5 por ciento (DOF, 29 de diciembre 2021). Asimismo, se destaca que los problemas de cobertura en EMS son más importantes para las y los adolescentes indígenas; aquellos que habitan en localidades de alta y muy alta marginación y quienes carecen de servicios en este tipo educativo en sus lugares de origen.

Con respecto al abandono escolar en las ROP 2022 también se identifica que en el ciclo 2019-2020 la tasa de abandono en EMS a nivel nacional fue de 10.3 por ciento. Sin embargo, la tasa de abandono escolar es más alta en el primer año de estudios en EMS ya que uno de cada cuatro estudiantes deja la escuela, mientras que en el último año de EMS la tasa de abandono es de 1.3 por ciento. La tasa de abandono también presenta diferencias de acuerdo con el sexo de las y los estudiantes siendo más alta para los varones que para las mujeres, 12.5 y 8.3 por ciento respectivamente (DOF, 29 de diciembre 2021). Se especifica que las causas asociadas al abandono escolar en la EMS son diversas y pueden presentarse de manera interrelacionada; sin embargo, se destacan los factores económicos, que suelen combinarse con otro tipo de causas individuales, sociales y contextuales.

El Programa tiene por finalidad avanzar en la disminución de trayectorias escolares discontinuas e incompletas, que obstaculizan el bienestar y la inclusión social. En particular, el Programa busca fomentar que las y los estudiantes inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media

Superior (IEMS) pertenecientes al Sistema Educativo Nacional (SEN) permanezcan y/o concluyan este tipo educativo, mediante el otorgamiento de la beca (DOF, 29 de diciembre 2021).

En términos de cobertura el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez plantea alcanzar cobertura nacional en función de la suficiencia y disponibilidad presupuestaria autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de acuerdo con las siguientes características:

- **La población potencial son las/os alumnas/os inscritos en las IPEMS o en otras IEMS que se ubican en localidades o municipios indígenas, localidades o municipios de alta o muy alta marginación o en Zonas de Atención Prioritaria.** La estimación de la población potencial se basa en la matrícula escolar (Formato 911) del ciclo escolar 2020-2021. La estimación de la población potencial incluida en el documento diagnóstico del Programa es de 5,248,204 personas (CNBBBBJ, 2022a).
- **La población objetivo son las y los estudiantes inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al SEN.** La estimación de la población objetivo que se incluye en el documento diagnóstico del Programa se basa en la matrícula escolar (formatos 911) del ciclo escolar 2020-2021 y asciende a 4,100,000 personas (CNBBBBJ, 2022a).
- **La población atendida del Programa son las y los becarios de EMS** que, de acuerdo con la información del tercer bimestre de 2021, asciende a 5,685,080 becarias/os de educación media superior (CNBBBBJ, 2022a).

Operación del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez

A casi cuatro años de iniciado el Programa aún no se cuenta con la aprobación de la estructura orgánica de la CNBBBBJ; ya que si bien, el 10 de diciembre de 2021 se expidió

el Manual de Organización de la CNBBBBJ, este solo hace referencias para el nivel de Direcciones Generales¹; no obstante, no existe una definición operativa, ni de las funciones que los puestos de los funcionarios deben desempeñar para operar el S311 o el resto de los programas a cargo de la CNBBBBJ (SEP, 2021a). Por lo anterior, se sigue operando con la estructura heredada de la desaparecida Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.² Por lo tanto, aún no se cuenta con manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las nuevas funciones de la CNBBBBJ. Valga resaltar que la propuesta de estructura incluyendo la de Direcciones Generales fue presentada por la CNBBBBJ a finales de 2019, pero aún no se encuentra autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Secretaría de la Función Pública (SFP). El presupuesto autorizado para la operación del Programa en 2022 asciende a \$34,499,988,722 M.N.

CNBBBBJ es la unidad responsable de formular, articular, coordinar, dar seguimiento, supervisar, ejecutar y evaluar los programas a su cargo los cuales son: Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, Jóvenes Escribiendo el Futuro y Programa de Becas Elisa Acuña. Dichos programas se identifican de manera conjunta como Becas para el Bienestar Benito Juárez.

Las diferentes Direcciones Generales de la CNBBBBJ asumen tareas simultáneas para los tres programas y aplican los mismos procedimientos con las particularidades en cada programa. Así, las Becas para el Bienestar Benito Juárez, operan bajo la misma estructura organizacional de la CNBBBBJ (véase Figura 5. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez para más información).

¹ Para mayor referencia vea la Figura 5. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez en el presente Informa.

² La estructura orgánica de la CNBBBBJ continúa teniendo como referencia, 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.

El Programa S311 **entrega de forma bimestral** un apoyo monetario directo a las y los becarias/os de \$800.00 M.N. mensuales. La beca es otorgada por un plazo máximo de 10 meses en ejercicio fiscal vigente y hasta por un máximo de 30 mensualidades por persona becaria siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en las ROP. Con base en las ROP 2022, la operación del Programa tiene las siguientes etapas:

- a. La identificación y selección de planteles educativos a cargo de CNBBBBJ y la Autoridad Escolar

De manera permanente se conforma y actualiza el catálogo de IPEMS e IEMS que sirven de referencia para conformar el universo de atención del Programa con aquellos planteles educativos susceptibles de ser atendidos. Las fuentes de información son: (I) las registradas en el SIGED como activas, (II) las registradas en el Padrón del Programa en el ejercicio fiscal anterior, (III) aquellas con demanda ciudadana registrada por la CNBBBBJ, o (IV) aquellas que sean de interés para la CNBBBBJ en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el ejercicio fiscal.

Se ordena en una lista de prelación los planteles educativos seleccionados para formar parte del universo de atención conforme a los criterios de priorización establecidos, la meta de cobertura definida por la CNBBBBJ para el periodo y la disponibilidad presupuestaria.

La Autoridad escolar de cada plantel educativo designa al Enlace responsable y encargado de reportarle a la CNBBBBJ, cuando esta la solicite, su matrícula.

- b. Difusión del Programa se realiza por CNBBBBJ en colaboración con Subsistemas Escolares de EMS, secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes.

De manera semestral, se envía en formato electrónico o por los medios que determine la CNBBBBJ a los Subsistemas Escolares de EMS, a las secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes y a las Universidades Autónomas con

Bachillerato el Comunicado de Inicio en el que se brinda información sobre las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará su participación; en particular, lo referente a la carga de la matrícula de los planteles educativos.

- c. Solicitud de beca y entrega de información se opera por la CNBBBBJ, Subsistemas Escolares de EMS, secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes y Enlace Instituciones.

Con base en lo establecido en el comunicado señalado en la etapa anterior, el Enlace de cada plantel educativo proporciona a la CNBBBBJ información sobre su matrícula, mediante la “Plantilla Información de la Matrícula de las Escuelas”. Los planteles educativos son los responsables de integrar y resguardar el expediente escolar (adjuntando como mínimo el comprobante de inscripción, identificación, solicitud de incorporación al Programa) que documente la situación de cada educando reportado ante la CNBBBBJ. Los Subsistemas Escolares de EMS, las secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes, apoyan a la CNBBBBJ en el seguimiento y difusión de las actividades de esta etapa.

Los educandos cuya matrícula no haya sido proporcionada por una IPEMS/IEMS a la CNBBBBJ para su integración al Padrón del Programa, deberán dirigirse a las Oficinas de Representación Estatal (ORE) o a su Sede Auxiliar de Representación Estatal (SARE) para solicitar al personal operativo su incorporación al Programa mediante una “Solicitud de Incorporación” la cual será registrada por el personal de la CNBBBBJ mediante la Ficha de Atención del Programa de Becas de Educación Media Superior. La condición de elegibilidad de las solicitudes recibidas por la CNBBBBJ por esta vía se determinará de igual manera que las recibidas vía las IPEMS/IEMS. Lo anterior, se realiza de manera permanente durante el ejercicio fiscal.

- d. La revisión de la información recibida se realiza por CNBBBBJ

Se procesan los datos registrados por los Enlaces de los planteles educativos en la plataforma electrónica o los medios que determina la CNBBBBJ y se descartan aquellos registros que estén incompletos, cancelados o que no cumplan con los requisitos solicitados. Para aquellos educandos cuyos datos personales y escolares están completos y correctos, se realiza la confronta con el RENAPO, con el objetivo de verificar y validar los datos personales de los educandos y garantizar su identidad.

Con base en los resultados de dicha confronta, se verifican y actualizan los datos personales siempre y cuando no contemplen un cambio significativo o radical de los educandos. Como resultado de la confronta, aquellos educandos pertenecientes al grupo de bajas o no identificados por RENAPO, se excluyen de las siguientes etapas del proceso de selección siempre que no acrediten su identidad o supervivencia. Concluido el proceso, se realiza una segunda confronta con el padrón de otros programas federales de becas que tengan el mismo fin que el del Programa. Estas confrontas podrán realizarse a través del uso de plataformas informáticas a las que se tenga acceso, o bien a través de una solicitud formal por oficio. Los educandos solicitantes identificados como duplicados en padrones de becas con el mismo fin, se excluyen de las siguientes etapas del proceso de selección.

e. Selección de becarios/as por parte de CNBBBBJ

Se selecciona a aquellos educandos que cumplen con los requisitos establecidos en las ROP y se elabora una lista de prelación conforme los criterios de priorización. La selección de las y los educandos para su incorporación como beneficiarios del Programa se realiza conforme a la disponibilidad presupuestal.

f. Difusión y comunicación de resultados por parte de CNBBBBJ, Subsistemas Escolares de EMS, secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes, autoridades escolares y Enlaces.

Se comunica por los medios que determine la Coordinación Nacional a los Subsistemas Escolares de EMS, a las secretarías de educación de las entidades federativas o sus equivalentes y a las Universidades Autónomas con Bachillerato, los resultados del proceso de selección.

g. Entrega del medio de pago a cargo de Autoridad escolar y CNBBBJ

Por los medios que defina la CNBBBJ, se convoca a los educandos seleccionados para confirmar su incorporación al Programa. Se valida su identidad y muestra para cotejo los siguientes documentos al personal operativo de la Coordinación Nacional:

- Acta de nacimiento y/o CURP (original). Solo en el caso de menores de edad.
- Documento con fotografía, que podrá ser alguno de los siguientes (original): Certificado de secundaria; Credencial escolar o cualquier otro documento emitido por el plantel educativo; Pasaporte Documento migratorio; Constancia de Identidad o su equivalente, expedida por la autoridad competente y que se encuentre vigente; Cartilla del Servicio Militar Nacional (solo en el caso de mayores de edad); Credencial para votar vigente (solo en el caso de mayores de edad).

Se hará entrega del medio de pago al educando seleccionado una vez que sea confirmada su identidad, con base en la modalidad de pago que le corresponda. Los medios de pago disponibles para la población beneficiaria del Programa podrán ser alguno de los siguientes:

- Orden de pago (OdP);
- Depósitos en cuentas bancarias;
- Giro telegráfico.

h. Entrega de becas a cargo de Instituciones Liquidadoras y CNBBBJ

Se podrá entregar la beca una vez que se confirme la identidad de la becaria o del becario por parte de la Institución Liquidadora, con los mecanismos que esta última defina para ello. Dichos mecanismos serán comunicados a las y los becarios por la Coordinación Nacional. La Coordinación Nacional, a través de sus ORE, podrá integrar y resguardar los acuses de recibo de las Órdenes de Pago de los educandos seleccionados. Para ello, podrán utilizar medios electrónicos para su conservación.

La CNBBBJ es responsable del pago de las becas a través de Instituciones Liquidadoras, mediante entregas directas en efectivo, OdP o transferencias electrónicas. El calendario con las fechas de emisión y de pago se publica durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, puede modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación. Ello se informa a la población beneficiaria a través de la página web de la CNBBBJ (<https://www.gob.mx/becasbenitojuarez>), los sistemas informáticos, correo electrónico, de manera presencial en las OR y sus SARE o mediante cualquier otro medio que tenga a su disposición la CNBBBJ.

La CNBBBJ podrá incorporar a aquellos becarios elegibles que no fue posible incorporar al padrón del Programa por falta de disponibilidad de recursos en algún bimestre previo, en lugar de aquellos que causaron baja por alguna circunstancia prevista en las presentes RO, lo cual no representará erogación mayor de recursos y se encontrará apegado al presupuesto autorizado para el presente ejercicio fiscal.

En caso de que la CNBBBJ identifique pagos indebidos derivados del procesamiento de altos volúmenes de información, esta podrá retener las siguientes emisiones de la beca hasta que se cubra el monto que corresponda. E igualmente, en caso de que se omita la dispersión de uno o más cobros a algún becario, la CNBBBJ podrá emitir los pagos correspondientes.

En caso de la muerte de una becaria o un becario, y de haberse emitido un pago a su favor, podrá entregarse por única ocasión a la persona beneficiaria designada por este o a su padre, madre o persona tutora.

i. Actualización del Padrón por parte de la Autoridad Educativa y la CNBBBBJ

Se actualiza el Padrón considerando (I) la verificación de la vigencia de la matrícula escolar y el resultado de las solicitudes de actualización de datos por parte de las autoridades escolares o la población beneficiaria, (II) las solicitudes de incorporación realizadas por los educandos, (III) así como de otros procesos de depuración o identificación de posibles becarios que implemente la CNBBBBJ. Lo anterior, se realizará de manera permanente durante el ejercicio fiscal.

Por los medios electrónicos u otros que determine la CNBBBBJ, los planteles educativos le notificarán las modificaciones en su matrícula escolar. En el caso de bajas los planteles educativos podrán notificar a la CNBBBBJ durante el periodo y medio que se determine mediante comunicado oficial. Los lugares disponibles resultado de las bajas acumuladas al término de cada bimestre, podrán ser ocupados, conforme la priorización descrita en las ROP, por estudiantes cuya información haya sido entregada a la CNBBBBJ por cualquiera de las siguientes vías: (I) a través de los casos de demanda ciudadana, (II) a través de levantamientos en campo que haga la CNBBBBJ, (III) tomando de la lista de prelación los casos que no pudieron ser incluidos por cuestiones presupuestales conforme la priorización hecha en la selección, (IV) a través de las solicitudes formales que pudieran hacer las instituciones o autoridades educativas siempre que la CNBBBBJ corrobore que cumplen con los requisitos estipulados.

El intercambio o divulgación de los datos contenidos en el Padrón estará sujeto a las disposiciones en materia de protección de datos personales en posesión de sujetos obligados.

j. Confronta de Padrones por parte de la CNBBBBJ y la SEMS

Se gestiona formalmente la confronta de padrones con las instancias ejecutoras de otras becas, con la finalidad de verificar que no se contraponen, afectan ni presentan duplicidades con otros programas y acciones de dependencias y entidades de la APF en

cuanto a su diseño, beneficios, apoyos otorgados y población objetivo. Dicha confronta podrá ser a través del uso de plataformas informáticas a las que se tenga acceso y se realizará, por lo menos, una vez en cada periodo escolar.

k. Seguimiento, evaluación y supervisión del Programa por parte de la CNBBBBJ

A nivel nacional, se realiza el seguimiento y la evaluación de las acciones y avances del Programa. El seguimiento y la evaluación se realizarán de manera anual. La supervisión se realizará de acuerdo con los procedimientos que determine la CNBBBBJ con el objeto de garantizar que las becarias y los becarios cumplan con los requisitos establecidos, para lo cual las IPEMS e IEMS deberán contar con los siguientes documentos de los becarios: (I) acta de nacimiento, CURP o credencial para votar vigente (II) documento que certifique la inscripción en el ciclo escolar vigente y, en su caso, (III) fotografía.

La CNBBBBJ 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 MML. El procedimiento se operará considerando la disponibilidad de los recursos humanos y presupuestarios de las instancias que intervienen.

Asimismo, se deberán incorporar indicadores específicos que permitan evaluar la incidencia de los programas presupuestarios en el abatimiento de las brechas entre mujeres y hombres, la prevención de la violencia de género y de cualquier forma de discriminación basada en el género, discapacidad, origen étnico, u otras formas.

3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

Para dar cumplimiento a los TdR en los que señala que “la Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis definida para el estudio” (CONEVAL, 2022a).

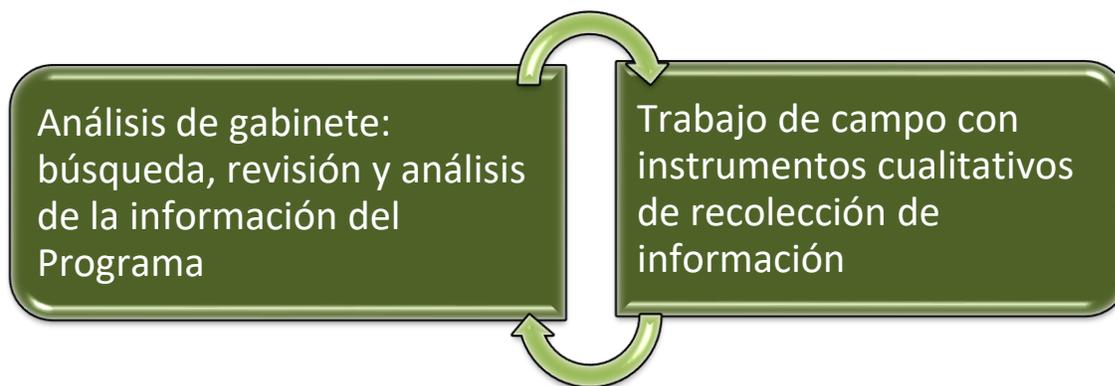
Para lograr su propósito, la Evaluación de Procesos del **Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez**, realizó análisis de gabinete y trabajo en campo mediante instrumentos cualitativos para la recolección de información, con la finalidad, por un lado, de comprender diversos contextos y dinámicas específicas, incluyendo la visión general de las dinámicas de las y los estudiantes que se desarrollan en el entorno educativo vinculadas a ser becaria/o del Programa, y por el otro, se buscó identificar cómo los actores relevantes perciben las situaciones que los rodean, las experiencias y los significados que le otorgan a un tema en particular relacionadas a la implementación del Programa (Merriam, 2001; Merriam y Tisdell, 2016).

La Evaluación de Procesos desde un enfoque metodológico cualitativo busca obtener información que:

- Identifique las características y el contexto en que se desarrolla el Programa.
- Permita contextualizar los hallazgos resultantes de los instrumentos de recolección de información (Miles, Huberman, y Saldana, 2020).
- Identifique a partir de las opiniones y experiencias de los informantes los procesos y actividades relacionadas a la implementación del Programa.
- Comprenda la complejidad del entramado de actores, relaciones, dinámicas, actividades y regulaciones que influyen en el entendimiento del contexto, de la experiencia y de los procesos implementados (Harrell y Bradley, 2009).

Para el cumplimiento de los objetivos específicos de la evaluación de procesos se implementó un enfoque de investigación cualitativa³ en las que se realizaron diversas actividades divididas principalmente en dos componentes que se complementan y enriquecen mutuamente: análisis de gabinete y trabajo de campo con instrumentos cualitativos de recolección de información.

Figura 1. Componentes de la estrategia metodológica



Fuente: elaboración propia.

Análisis de gabinete

Se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, matrices de indicadores, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, evaluaciones externas, entre otros. Este análisis valora, además de los aspectos normativos, el marco contextual en el que se implementa el Programa.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, con base en los TdR, el equipo evaluador consideró, como mínimo las siguientes fuentes de información:

³ Para la presente evaluación, la investigación cualitativa se entiende como una categoría de diseño para la recolección, el análisis y la interpretación de datos. La cual incorpora técnicas para obtener respuestas para comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de los sujetos.

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del Programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño del Programa.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- Las Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020, de los Programas de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y Jóvenes Escribiendo el Futuro.
- Análisis de la Integralidad de la Política de Desarrollo Social 2020 (CONEVAL, 2021b).

En el transcurso del desarrollo de la evaluación se realizaron solicitudes adicionales de información.

Trabajo de campo

Se entiende por trabajo de campo a la estrategia de recolección de información mediante técnicas cualitativas, como, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa que el equipo evaluador podrá utilizar en la realización de la evaluación de procesos.

Entrevistas semiestructuradas

Una entrevista de investigación cualitativa intenta comprender el mundo desde el punto de vista de los participantes, revelar el significado de las experiencias de las personas, descubrir su mundo vivido. La tarea principal en la entrevista, por lo tanto, es comprender el significado de lo que dicen los entrevistados. El proceso de entrevistar busca cubrir tanto un nivel fáctico como de significado (Billups, 2021).

La entrevista en general es un proceso formal con un objetivo preestablecido que busca obtener de los informantes clave sus testimonios de forma directa, opiniones, percepciones o creencias respecto al fenómeno de estudio (Álvarez-Gayou, 2003).

A diferencia de las entrevistas estructuradas donde se cuenta con una serie de preguntas directas, las entrevistas semiestructuradas se desarrollan con base en una guía de temas y preguntas que el entrevistador, en tiempo real, puede ir adecuado, agregando para profundizar o precisar conceptos según se desarrolle la conversación (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Para llevar a cabo la evaluación de procesos se realizaron entrevistas semiestructuradas que permiten construir información mediante una conversación entre dos o más participantes, donde se intercambian datos, se conocen opiniones, percepciones, referencias pasadas o presentes sobre los procesos e implementación del Programa (Harrell y Bradley, 2009). Se buscó que las personas con quienes se conversó se sintieran cómodas y en confianza para expresarse libremente (Davies, 1999). En este sentido, se advierte que la participación de funcionarios públicos como observadores o supervisores de las entrevistas y grupos focales pudo cohibir, influir y sesgar las respuestas de los informantes.

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información, consideró a los actores relevantes en la implementación del Programa. Se entrevistó a funcionarios públicos centrales de la CNBBBBJ que intervienen en los procesos o actividades medulares en la gestión y operación del Programa, a los funcionarios públicos de las Oficinas de las Representaciones Estatales (ORE), a las autoridades

escolares de las IEMS y a los beneficiarios del Programa, previo consentimiento de sus padres o tutores, en el caso de ser menores de edad.

Grupos focales

Los grupos focales consisten en entrevistas conjuntas con personas, generalmente en grupos formados por entre seis y diez individuos, que tienen características o intereses particulares comunes para la investigación planteada, y en las que los participantes expresan libremente sus opiniones sobre los tópicos propuestos por el conductor del grupo. La principal ventaja de esta herramienta de recolección de información es que permite contrastar las opiniones de individuos que comparten ciertas características de interés para la evaluación, lo cual a su vez enriquece la información que se obtiene a través de esta herramienta y en muchas ocasiones refresca la memoria de algunos hechos o situaciones experimentadas, lo que enriquece el ejercicio de manera colectiva (Harrell y Bradley, 2009).

Los grupos focales son una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre los participantes del estudio para generar datos de carácter cualitativos (Morgan, 1998). El método es particularmente útil para explorar el conocimiento y las experiencias de las personas y puede ser usado para examinar no solo lo que las personas piensan sino también cómo piensan y por qué piensan de esa manera (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2013).

Esta técnica se caracteriza por la participación de un moderador, quien dirige la conversación hacia determinados temas, pero también fomenta la participación y discusión de todos los involucrados. Durante la charla, el moderador puede tomar la palabra para recuperar la cualidad de lo expresado en el lenguaje común o dar especificidad a las situaciones referidas para evitar que aspectos ambiguos o no bien definidos sean contradictorios; con base en la guía que dirige la conversación.

Observación directa

Considerando que el personal de la CNBBBJ señaló que era posible observar las Mesas de Atención Temporal (MAT) programadas para finales de julio en Oaxaca, el equipo evaluador incorporó al diseño metodológico la observación directa de las MAT en tres localidades de Oaxaca, con la finalidad de robustecer la evaluación de procesos.⁴

En este sentido, se observó y se registraron las dinámicas comunitarias en torno a las MAT, particularmente en las interacciones que se dan en el momento de la entrega del recurso o las órdenes de pago a las becarias y los becarios, las actividades que se llevan a cabo y la experiencia general durante la implementación del operativo en territorio.

Como toda estrategia de indagación de los fenómenos sociales, el resultado de la observación no fue analizado de forma aislada, sino que también se llevaron a cabo entrevistas con las personas becarias asistentes a las MAT mayores de edad o que fueran acompañados por su madre, padre o tutor.

A continuación, se presentan las actividades generales de los dos grandes componentes metodológicos del trabajo de campo:

Cuadro 1. Actividades generales de los dos componentes metodológicos del trabajo de campo

Mecánica para el levantamiento de información	Procesamiento, análisis y sistematización de la información
<p>Las actividades para el levantamiento de información en campo consideran la realización de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, siempre y cuando se cuente con la participación de suficientes informantes, de lo contrario se realizarán también entrevistas.</p> <p>Las sesiones de entrevista y los grupos focales se audio grabaron, previo consentimiento de los</p>	<p>Para lograr coherencia entre diseño y análisis de la información, el trabajo de campo se orientó tanto a la formulación de los instrumentos de recolección de información como al análisis y reporte de los hallazgos y hacia la realización de un estudio sistemático de la gestión operativa del Programa que permitió valorar si dicha implementación cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Para,</p>

⁴ Fueron seleccionadas tres localidades con MAT en Oaxaca. Dos localidades correspondieron a operativos de con la institución liquidadora Banco del Bienestar y en la tercera localidad seleccionada se observó la entrega de órdenes de pago Telecom.

Mecánica para el levantamiento de información	Procesamiento, análisis y sistematización de la información
<p>informantes participantes, para el caso de los becarios es necesario contar adicionalmente con el consentimiento informado del padre, madre o tutor del menor de edad previo al inicio del ejercicio. En este sentido, se recalcó que se garantizaba mantener el anonimato durante todo el proceso de análisis, reporte y resguardo de la información. Para ello, antes de iniciar la entrevista o grupo focal, el equipo evaluador se presentó e hizo lectura a la Carta de Consentimiento Informado.</p> <p>Al término de dar lectura el Consentimiento Informado fue firmado por las y los participantes. Posteriormente se presentaron los objetivos y dinámica del ejercicio bajo la conducción del moderador, se desahogó la guía de temas a tratar y finalmente se agradeció al o los informantes por sus respuestas, opiniones y aportaciones.</p> <p>Se realizó observación directa de las MAT, utilizando el instrumento de observación directa diseñado para la evaluación, para entrega de las becas a través de dos instituciones liquidadoras distintas. Adicionalmente, la observación se complementó con entrevistas a las y los asistentes mayores de edad o que estuvieran acompañados por su madre, padre o tutor.</p>	<p>finalmente, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.</p> <p>Así, el análisis de la información consistió en detectar aquellas respuestas que permitieran enriquecer la descripción de los procesos que lleva a cabo el Programa, identificar los ajustes o adecuaciones durante la pandemia por la COVID-19, las limitaciones y fortalezas de la gestión, si la implementación contribuye al logro del objetivo del Programa, así como, conocer la articulación entre los programas prioritarios de becas.</p> <p>Con ello se garantizó que la evaluación de procesos esté correctamente enfocada y se desarrolle de la manera más eficiente a través de la sistematización de la información recolectada en campo por tipo de informante, por los temas relacionados a cada proceso, así como considerando los otros componentes de interés de la evaluación señalados en los TdR.</p>

Fuente: elaboración propia.

La información que se obtuvo en el levantamiento del trabajo de campo incorporó la observación directa de actividades que se programaron para la última semana de julio en Oaxaca por la CNBBBJ, con miras al desarrollo de una evaluación de procesos más robusta.⁵

⁵ Durante la gestión del trabajo de campo se señaló que era posible incorporar la observación directa de las mesas de atención la última semana de julio en Oaxaca, lo cual se consideró adecuado para la evaluación.

Muestra analítica del trabajo de campo

La propuesta metodológica original para el diseño de la muestra analítica para llevar a cabo el trabajo de campo se realizaría en tres etapas. En primer lugar, se seleccionarían las dos entidades federativas. En segundo lugar, al interior de cada entidad federativa se realizaría una muestra analítica en la que se identificarán las localidades, que son las unidades de análisis, para entender en distintos contextos la implementación del Programa. Por último, dentro de cada localidad, se definirían las Claves de Centro de Trabajo (CCT) donde se llevarían a cabo los grupos focales con la población beneficiaria del Programa y las entrevistas con las autoridades escolares, considerando la selección de IEMS de diferentes subsistemas.

El equipo evaluador consideró que el diseño de la muestra incluyera distintas perspectivas y representara la complejidad del fenómeno estudiado para identificar diferencias y coincidencias o patrones y particularidades en distintos contextos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Sin embargo, la selección de las entidades federativas estuvo relacionada al contexto logístico de la CNBBBBJ para llevar a cabo la confirmación del trabajo de campo.⁶

En este sentido, el equipo evaluador, por consistencia, analizó las características entre la CDMX y Oaxaca, concluyendo que se contaba con la variabilidad necesaria para que el levantamiento de información en campo cumpliera con criterios y variables heterogéneas para llevar a cabo la evaluación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Criterios y variables que señalan variabilidad en las entidades federativas

⁶ Para este programa se realizó una primera propuesta de entidades federativas (Puebla y Yucatán) en las que se propuso realizar el trabajo de campo. Sin embargo, en reuniones con la CNBBBBJ, CONEVAL y el equipo evaluador, la CNBBBBJ señaló que no podrían ser estas entidades debido a las cargas de trabajo, los tiempos para programar la logística y el periodo vacacional. Por ello, la alternativa viable propuesta por la CNBBBBJ fue realizar trabajo de campo en la Ciudad de México, además del levantamiento en Oaxaca para la observación de las MAT. Para el caso de BUEMS en Oaxaca, no se seleccionaron CCT sino MAT en donde se acudieron becarias y becarios de distintas IEMS, que pudieran participar como informantes.

Criterio	Variable	Descripción	Justificación
Población beneficiaria atendida por el Programa (volumen de operación ⁷).	Porcentaje de población atendida (proporción de becarios respecto al total) (CNBBBJ, 2022a)	La proporción de becarios del Programa por entidad federativa del total a nivel nacional.	Muestra la cobertura que el Programa ha tenido hasta el momento. Es un indicador que permite identificar en cuáles entidades federativas el Programa tiene mayor cobertura, con base en los criterios de focalización definidos en el diseño. El porcentaje de becarios por entidad federativa para el trabajo de campo se considera una variable relevante, pues la diferencia de volumen de becarios puede influir en la implementación del Programa.
Vinculación con el objetivo general del Programa.	Diferencia en la tasa de abandono escolar en nivel medio superior entre el ciclo escolar 2015-2016 y el ciclo escolar 2020-2021 (INEGI, 2021).	Diferencia en la tasa de abando escolar en nivel medio superior en dos ciclos escolares distintos: el ciclo escolar 2015-2016 y el 2020-2021.	La estimación es un proxy de la magnitud del problema que origina el Programa en cada entidad federativa.
	Porcentaje de Población con Rezago Educativo (CONEVAL, 2020a).	Carencia utilizada en la medición multidimensional de la pobreza que ocurre cuando una persona: "Tiene de tres a veintiún años, no cuenta con la	Es una variable que se relaciona con la terminación escolar de la población en cada entidad federativa.

⁷ El criterio "volumen de operación" se encuentra señalado en los TdR (CONEVAL, 2022a). Para el Cuadro 2, volumen de operación se refiere a población beneficiaria atendida por el Programa.

Criterio	Variable	Descripción	Justificación
		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 obligatorio vigente en el momento en que debía haberlo cursado (primaria completa); Tiene 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)” (CONEVAL, 2019a).	Además, es un proxy de la tendencia histórica de la terminación escolar al contemplar a toda la población que habita en la entidad para su cálculo.

Fuente: elaboración propia con base en (INEGI, 2021), (CNBBBJ, 2022aa), (CONEVAL, 2020a) y (CONEVAL, 2019a).

En primer lugar, se clasificaron las 32 entidades federativas en dos grupos, con base en el porcentaje de becarios en cada entidad respecto al total en el país. En segundo lugar, se analizó dentro de cada grupo, que la CDMX y Oaxaca contaran con características distintas.

Como se muestra en el Cuadro 3, las entidades federativas se clasificaron en dos grupos: aquellas con un porcentaje de becarios mayor al promedio nacional y las que tienen una proporción menor al promedio. En este sentido, Oaxaca es una de las cinco entidades federativas con mayor proporción de becarios a nivel nacional. Además, ha aumentado el abandono escolar en nivel medio superior con el paso del tiempo, de manera contraria al resto del país.

Por otro lado, la CDMX presenta características diferentes en todas las variables respecto a Oaxaca. Es una de las entidades con menor número de becarios a nivel nacional, ha reducido la tasa de abandono escolar en este nivel con el paso del tiempo y tiene menor proporción de población con rezago educativo, en comparación con el promedio nacional.

Cuadro 3. Variables para la selección de entidades federativas para el trabajo de campo

Entidad federativa	Número de becarios atendidos por el Programa (mayo-junio 2021)	% de población atendida	Tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior 2015-2016	Tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior 2020-2021	Diferencia en la tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior	% de población con rezago educativo
Chiapas	803,516	14.1%	14.0	8.9	-5.1	32.5%
Veracruz	511,930	9.0%	10.7	6.4	-4.3	27.8%
México	509,849	9.0%	14.2	11.7	-2.5	14.1%
Oaxaca	487,076	8.6%	12.8	13.3	0.5	29.6%
Puebla	471,992	8.3%	10.9	11.4	0.5	23.2%
Guerrero	458,841	8.1%	13.3	10.5	-2.8	26.6%
Guanajuato	233,514	4.1%	15.9	12.5	-3.4	23.2%
Hidalgo	206,614	3.6%	14.5	10.9	-3.6	18.9%
Michoacán	189,558	3.3%	13.2	14.2	1.0	29.4%
Yucatán	179,731	3.2%	14.1	10.3	-3.8	21.8%
Nacional	5,685,080	3.1%	13.3	10.8	-2.5	19.2%
SLP	154,973	2.7%	13.3	11.7	-1.6	19.2%
Tabasco	151,034	2.7%	11.3	9.1	-2.2	16.6%
Jalisco	130,812	2.3%	3.2	1.3	-1.9	18.5%
Chihuahua	120,289	2.1%	15.5	13.8	-1.7	16.2%
Tamaulipas	108,330	1.9%	14.0	10.6	-3.4	15.6%
Sinaloa	93,441	1.6%	12.1	10.8	-1.3	16.8%
Zacatecas	92,731	1.6%	13.9	11.6	-2.3	21.9%
Morelos	82,480	1.5%	20.8	15.0	-5.8	17.7%
Durango	74,557	1.3%	17.8	14.4	-3.4	16.9%
Querétaro	73,815	1.3%	11.5	14.1	2.6	17.0%
Baja California	73,641	1.3%	17.0	11.4	-5.6	16.1%

Entidad federativa	Número de becarios atendidos por el Programa (mayo-junio 2021)	% de población atendida	Tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior 2015-2016	Tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior 2020-2021	Diferencia en la tasa de inasistencia escolar en nivel medio superior	% de población con rezago educativo
Quintana Roo	69,602	1.2%	12.4	11.1	-1.3	17.5%
Tlaxcala	60,043	1.1%	13.8	7.2	-6.6	16.1%
Sonora	56,237	1.0%	13.9	9.4	-4.5	15.6%
Campeche	54,191	1.0%	18.1	11.9	-6.2	19.2%
Nuevo León	42,974	0.8%	9.5	12.3	2.8	14.4%
Nayarit	42,840	0.8%	18.9	6.6	-12.3	18.3%
CDMX	39,555	0.7%	17.0	13.4	-3.6	9.5%
Aguascalientes	32,661	0.6%	13.3	11.4	-1.9	15.7%
Coahuila	29,265	0.5%	15.2	14.2	-1.0	14.3%
BCS	25,517	0.4%	13.8	9.6	-4.2	14.5%
Colima	23,471	0.4%	13.6	14.1	0.5	17.7%

Notas: *Información del bimestre mostrado en el Diagnóstico del Programa (CBBBJ, 2022a)

Fuente: elaboración propia con base en (INEGI, 2021), (CNBBBJ, 2022a), (CONEVAL, 2020a)

Selección de localidades/demarcaciones territoriales, subsistemas EMS y las CCT

Para el caso de Oaxaca no se pudieron clasificar las localidades que se visitaron con base en los criterios de selección, pues el trabajo de campo se realizó con base en la programación en la última semana de julio en donde se llevaron a cabo las MAT en Oaxaca, las localidades seleccionadas fueron: El Gachupín, San Mateo Tepantepec y El Camarón. El Programa está vinculado con varias instituciones liquidadoras, sin embargo, en MAT es posible observar el operativo para el Banco del Bienestar y para la entrega de órdenes de pago (OdP) de Telecomm. La programación durante la última semana de julio 2022 posibilitó poder observar operativos en territorio de ambas instituciones liquidadoras.

En conclusión, para Oaxaca, las localidades El Gachupín y San Mateo Tepantepec correspondieron a operativos territoriales con el Banco del Bienestar y en El Camarón correspondió a la entrega de OdP de Telecomm.

Por otro lado, en la CDMX, se seleccionaron en primer lugar las demarcaciones territoriales (alcaldías) y posteriormente los subsistemas EMS que se encuentran ubicados en cada una de ellas, lo que permitió visitar distintos IEMS en un espacio geográfico no tan disperso, pero que su operación por subsistema y número de becarios podría ser heterogéneo.

Es importante mencionar que se consideró, en un primer momento, un criterio adicional en la selección de las demarcaciones territoriales: realizar trabajo de campo en el lugar donde se encuentra la Oficina de la Representación Estatal (ORE) de la CNBBBBJ en cada entidad federativa. En este sentido, la demarcación territorial Benito Juárez debió estar incluida en la selección. Sin embargo, la CNBBBBJ no confirmó la agenda de trabajo de campo y tuvo que ser sustituida por la demarcación

territorial Cuauhtémoc. La segunda demarcación territorial seleccionada fue Cuajimalpa de Morelos (Cuajimalpa).

El último paso, para la CDMX fue la selección de subsistemas y las CCT donde se llevó a cabo el trabajo de campo. La entrega de los apoyos prioriza a cierto tipo de IEMS, de acuerdo con las ROP del Programa. La selección de las CCT en cada demarcación territorial se determinó con las bases de datos compartidas por la CNBBBBJ, considerando los siguientes criterios de priorización:

1. Realizar trabajo de campo en instituciones educativas prioritarias para el Programa.
2. Realizar trabajo de campo en distintos subsistemas EMS.
3. Realizar trabajo de campo en instituciones educativas con mayor número de becarios.

Con base en los pasos anteriores y los criterios de priorización, se presenta la selección de los subsistemas EMS y las CCT.

Cuadro 4. Matriz de CCT seleccionadas para el trabajo de campo en la CDMX

Entidad federativa	Demarcación territorial	Criterio: selección Subsistema EMS	Código CCT	Criterio de priorización para el Programa
Ciudad de México	Benito Juárez Cuauhtémoc	CECyT	EMSP091EB01	Prioritario
	Benito Juárez Cuauhtémoc	INBAL	EMSP099DB02	Prioritario
	Benito Juárez Cuauhtémoc	CETIS	EMSP096GB03	Prioritario
	Cuajimalpa de Morelos Álvaro Obregón	Colegio de Bachilleres	EMSP093NB04	Prioritario
	Cuajimalpa de Morelos Álvaro Obregón	CONALEP	EMSP091IB05	Prioritario

Notas: En rojo se identifican los reemplazos propuestos por demarcación territorial.

Para el caso de la alcaldía Benito Juárez, el reemplazo fue aplicado y el trabajo de campo se realizó en la demarcación territorial Cuauhtémoc.

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos de recolección de información

Entrevistas semiestructuradas

La ventaja de este tipo de entrevistas radica en que existe un razonable grado de libertad y flexibilidad en las respuestas de los informantes. Permite ver hasta dónde llega el conocimiento del entrevistado, valorando qué piensa del tema en cuestión. Además, durante la entrevista pueden surgir respuestas no esperadas y esto llevará al enriquecimiento y la posibilidad de introducir temas no considerados y categorías emergentes, que el entrevistador no había contemplado, pero que surgen en la conversación (Billups, 2021).

Estas entrevistas se desarrollaron con una guía que pudo modificarse con el curso de la conversación; con ello, fue posible profundizar en temas específicos y, dada la libertad y flexibilidad en la respuesta, también permitió obtener más información. Además, se adecuó el lenguaje y la formulación de preguntas, según se requirió.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a:

- Las y los funcionarios públicos de la CNBBBBJ
- Las y los funcionarios públicos de las Oficinas de las Representaciones Estatales (ORE) de la CNBBBBJ
- Las y los funcionarios públicos representantes de los subsistemas EMS
- Autoridades educativas o personal administrativo, docente o directivo de las IEMS

Grupos Focales

Las entrevistas en grupo a menudo se usan simplemente como una forma conveniente de recopilar datos de varias personas simultáneamente, los grupos focales usan explícitamente la interacción grupal como parte del método. Esto

significa que, en lugar de que el investigador le pida a cada persona que responda una pregunta, se alienta a las personas a hablar entre ellos, haciendo preguntas, intercambiando anécdotas y comentando las experiencias de cada uno con diferentes puntos de vista (Kitzinger, 1995). Es decir, en los grupos focales se busca observar la discusión social, donde las percepciones de algunos participantes son influidas por las de otros participantes, de tal forma que se generan respuestas grupales que no se lograrían con entrevistas individuales.

Para la evaluación de procesos del Programa a través de los grupos focales se buscó contrastar la información entre los participantes, permitiendo diferenciar los elementos que son particulares con aquellos que forman parte de la generalidad. Esto además de que el intercambio de experiencias y opiniones entre los informantes permite enriquecer la reflexión y producir una participación mayor y de mejor calidad (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Se realizaron grupos focales con las/os becarias/os EMS que aceptaron participar a través de una convocatoria abierta a nivel de la CCT y que contaron con autorización firmada de participar de su padre, madre o tutor, en caso de ser menores de edad.

Observación Directa

La estrategia de observación tuvo un carácter exploratorio y estuvo organizada en cinco dimensiones específicas:

1. Interacción entre los implementadores del proceso y las personas beneficiarias
2. Interacciones entre personas beneficiarias
3. Facilitadores y barreras de la entrega de las becas
4. Actividades y espacios en donde se establecen las MAT en las cuales se llevan a cabo la entrega de las becas

5. Satisfacción de las personas beneficiarias

Dichas dimensiones se definieron en la Guía de Observación y fueron los ejes rectores en el levantamiento realizado. Sin embargo, para complementar el ejercicio se realizaron entrevistas a las becarias y los becarios a los que se les entregó el recurso monetario de la beca o la OdP (derivado de la institución liquidadora correspondiente).

A continuación, se presentan en el cuadro con la codificación de los instrumentos de recolección de información, en las que se encuentran el código de identificación, nombre del instrumento, tipo de informante y duración estimada de su aplicación. Los instrumentos de recolección están disponibles en el Anexo XI.

Cuadro 5. Instrumentos de Recolección de Información Codificados

Código	Nombre Instrumento	Tipo de Informante	Duración
EFC	Guía de Entrevista para funcionarios centrales de la CNBBBBJ	Funcionario Público de oficinas centrales	Entre 60 a 120 min*
ERE	Guía de Entrevista para funcionarios de la Oficina de la Representación Estatal de la CNBBBBJ	Funcionario Público de la Oficina de la Representación Estatal	120 min.
ESEMS	Guía de Entrevista para funcionarios representantes de los subsistemas EMS	Representante de los subsistemas EMS	120 min.
EIEMS	Guía de Entrevista para personal directivo docente y/o administrativo de Institución de Educación Media Superior.	Directivo o responsable administrativo en la Institución de Educación Media Superior	60 min.
GEBEMS	Guía de grupo focal con estudiantes EMS	Becario EMS	75 min
GOD	Guía de observación directa	Observación del contexto y las características de la actividad	NA

*Dependiendo del número de participantes de las Direcciones Generales de la CNBBBBJ.
Fuente: elaboración propia.

Carta de consentimiento informado

Para la participación de los informantes mayores de edad en las entrevistas y grupos focales se solicitó la firma de una carta de consentimiento informado, para el caso de las/os becarias/os menores de edad, adicionalmente se contó con autorización firmada de su padre, madre o tutor. Las cartas de consentimiento informado contemplaron la autorización para audio grabarla.

Cuadro 6. Codificación de las Cartas de Consentimiento Informado

Código	Firmante
CFC	Funcionarios de oficinas centrales de la Coordinación Nacional de Becas Benito Juárez.
CRE	Funcionarios de la Oficina de la Representación Estatal
CIEMS	Personal directivo docente y/o administrativo de IEMS
CGPBEMS	Padre, madre o tutor de becario menor de edad.
CGBEMS	Becario/a EMS.

Fuente: elaboración propia.

Cronograma de actividades

Finalmente, se presenta el cronograma en donde se detallan las actividades realizadas para el desarrollo de la evaluación.

Cuadro 7. Cronograma de actividades

Actividades	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Elaboración del E1	x	x	x	x	x																							
Reunión inicial con CONEVAL	x																											
Reunión inicial con la CNBBB y CONEVAL			x																									
Reunión de trabajo con la CNBBB y CONEVAL					x																							
Entregable 1 (E1)																												
Revisión E1 CONEVAL y CNBBB								x	x	x	x	x		x	x	x												
Revisión y atención de comentarios al E1 Equipo Evaluador																					x	x	x	x	x			
Análisis y sistematización de recolección de información														x	x	x	x	x		x	x	x	x	x				
Entrevistas con Funcionarios de la CNBBB (dependerá de la confirmación de la agenda) pero se prevé que se realicen entre la semana 2 a la 10)										x	x					x	x	x	x			x	x	x	x			
Análisis de gabinete para E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Elaboración del E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Coordinación para el operativo en campo de la Entidad 1																												
Actividades	SEMANA 5							SEMANA 6							SEMANA 7							SEMANA 8						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	27	28	29	30	1Jul	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Coordinación para el operativo en campo de la Entidad 1	x	x	x	x																								
Trabajo de campo Entidad 1		x	x	x																								
Análisis y sistematización de recolección de información					x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x										
Entrevistas con Funcionarios de la CNBBB (dependerá de la confirmación de la agenda) pero se prevé que se realicen entre la semana 2 a la 10)								x	x	x	x	x		x	x	x	x	x										
Análisis de gabinete para E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Coordinación para el operativo en campo de la Entidad 2														x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Elaboración del E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Actividades	SEMANA 9							SEMANA 10							SEMANA 11							SEMANA 12						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	25	26	27	28	29	30	31	1 Ago	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Coordinación para el operativo en campo de la Entidad 2	x	x	x	x																								
Trabajo de campo Entidad 2					x	x	x																					
Análisis y sistematización de recolección de información					x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x										
Entrevistas con Funcionarios de la CNBBB (dependerá de la confirmación de la agenda) pero se prevé que se realicen entre la semana 2 a la 10)								x	x	x	x	x																
Análisis de gabinete para E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x																
Elaboración del E2	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x														
Entregable 2 (E2)																												
Revisión E2 CONEVAL y CNBBB																			x	x								
Análisis de gabinete para E3	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Elaboración del E3	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Actividades	SEMANA 13							SEMANA 14							SEMANA 15							SEMANA 16						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1 Sep	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revisión y atención de comentarios al E2 (puede existir mas rondas de revisión y atención)	x	x	x	x	x			x	x																			
Análisis de gabinete para E3	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x										
Elaboración del E3	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x										
Entregable 3 (E3)																												
Revisión E3 CONEVAL y CNBBB																												
Actividades	SEMANA 17							SEMANA 18							SEMANA 19							SEMANA 20						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1 Oct	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Revisión E3 CONEVAL y CNBBB	x	x																										
Revisión y atención de comentarios al E3 (puede existir mas rondas de revisión y atención)								x	x	x	x																	
Presentación Final de resultados (entre semana 19 a la 22)																												
Actividades	SEMANA 21							SEMANA 22																				
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D														
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30														
Conclusión del contrato																												

Fuente: elaboración propia.

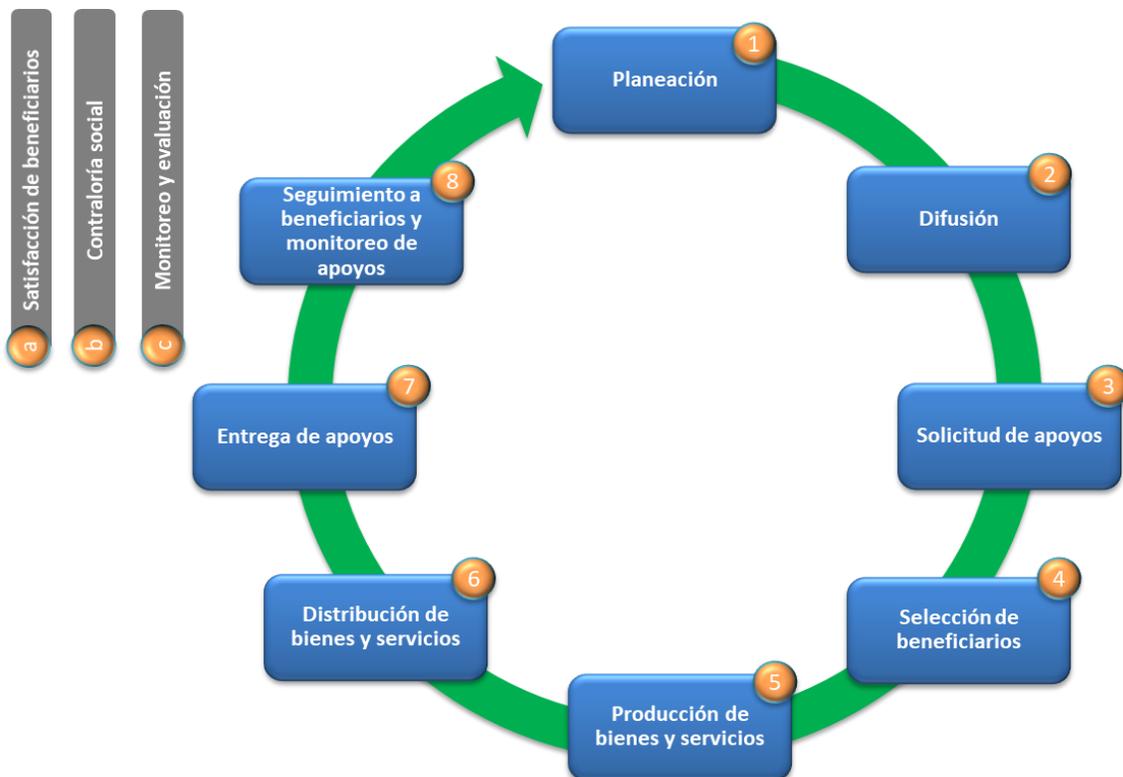
4. Descripción y análisis de los procesos del Programa

En la presente sección se analiza la operación del Programa S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez. Como ya se ha mencionado de manera reiterada el Programa S311 está a cargo de la CNBBBBJ. En este apartado se realiza una descripción a profundidad de cada proceso utilizando tanto información de gabinete como de campo. A diferencia de la sección 4. Descripción del Programa, donde los procesos se presentan con base en la descripción que ofrecen las ROP 2020 y su diagnóstico, aquí se describen y analizan los procesos con base en información de gabinete y de campo por lo que el orden de los procesos, y los componentes de los procesos mismos pueden discrepar entre el deber ser del diseño y lo observado como instrumentación del Programa. En los casos que esto suceda se dejará nota puntual de la discrepancia.

Para la descripción y análisis que aquí se presenta se tomó en cuenta normatividad vigente y otros documentos oficiales: las Reglas de Operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022 (ROP 2022), el Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez de 2021 (SEP, 2021a), y oficios o circulares por medio de las cuales las diferentes direcciones generales de la CNBBBBJ informan a las ORE sobre la implementación de actividades; y dado que el Programa cuenta con poca evidencia documental, gran parte del análisis de procesos realizado en esta evaluación se basa en las entrevistas con operadores de nivel federal (Direcciones Generales de la CNBBBBJ) y oficinas de representación estatales (ORE), así como con lo observado en el trabajo de campo (entrevistas con subsistemas de educación media superior, entrevistas con autoridades en escuelas de educación media superior; así como grupos de enfoque y entrevistas con becarias/os).

Se realizó un análisis de la pertinencia de la gestión de los procesos, considerando: 1) el contexto institucional en el que operan y 2) las posibles modificaciones en la gestión de los programas como resultado de la pandemia por la COVID-19. La descripción y análisis de los procesos del Programa se realiza con base en el Modelo General de Procesos de CONEVAL que se incluye en la Figura 2 (CONEVAL, 2022a). El análisis se lleva a cabo mediante un cotejo de las ocho etapas o componentes establecidos en el Modelo General de Procesos de CONEVAL con las ROP 2022 y el Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez de 2021, para identificar correspondencias y diferencias.

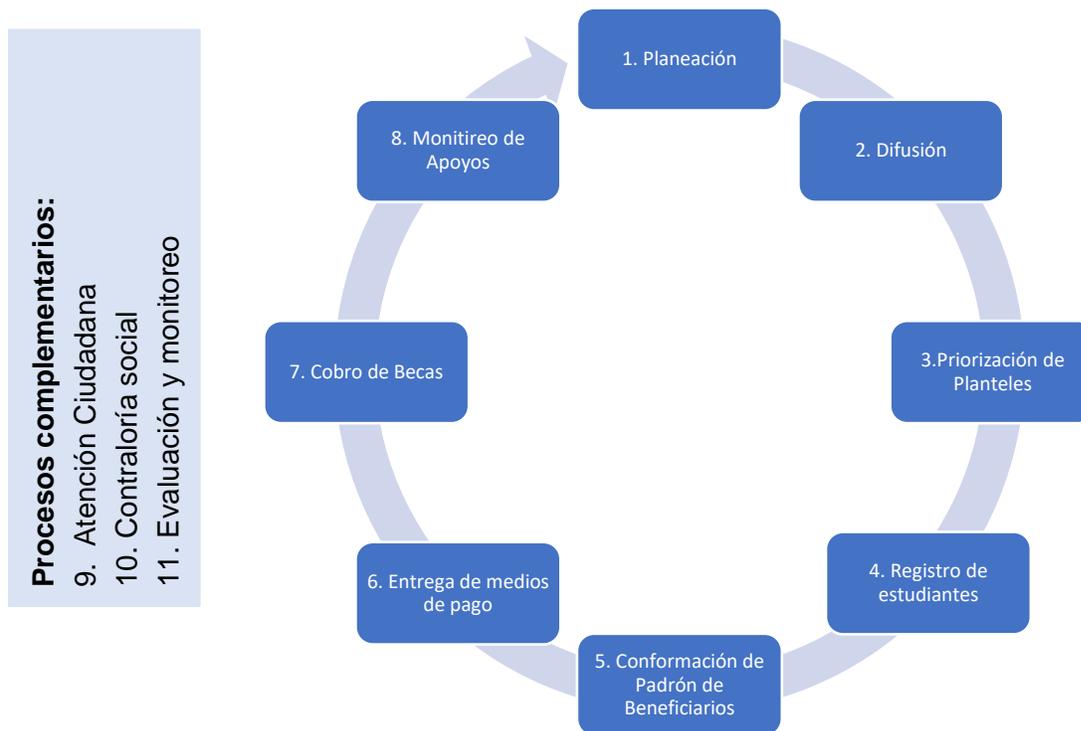
Figura 2. Modelo General de Procesos



Fuente: CONEVAL, 2022^a.

Con base en el ejercicio inicial del cotejo entre el Modelo General y los procesos del Programa establecidos en las ROP 2022 se identifica que el Programa cuenta con equivalentes en casi todos los procesos del Modelo General, pero dado el diseño del Programa, enfocado al otorgamiento de un apoyo monetario, no se cuenta con equivalente al proceso 5 de “producción de bienes y servicios”. En la figura 3, se presenta el modelo de procesos adaptado al S311, resultante del análisis realizado para esta evaluación.

Figura 3. Modelo de Procesos adaptado a Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2022



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un resumen de equivalencia de los procesos del Programa, actividades principales y actores involucrados.

Cuadro 8. Equivalencia de los procesos del Programa y actores involucrados

	Modelo general de procesos	Procesos del Programa	Actividades principales	Actores involucrados
1	Planeación	Planeación	<p>Formulación del anteproyecto de presupuesto del Programa.</p> <p>Integración, aprobación y publicación de la MIR.</p> <p>Formulación y aprobación de Reglas de Operación del Programa y del Programa Operativo.</p>	<p>CNBBBBJ-CN, DGAF, DGPAEM, DGCST y DGGPTIC</p> <p>SEP</p> <p>Cámara de Diputados</p> <p>SHCP</p> <p>CONEVAL</p> <p>SFP</p>
2	Difusión	Difusión	<p>Determinación de necesidades de difusión.</p> <p>Difusión de Reglas de Operación.</p> <p>Comunicación de información a autoridades educativas y escolares.</p> <p>Diseño de contenido y difusión de información por redes sociales y página web.</p>	<p>CNBBBBJ- CN, DGPAEM, DGGPTIC, DGV, Dirección de Comunicación Social</p> <p>Subsistemas escolares de EMS,</p> <p>Autoridad educativa en las entidades federativas</p> <p>ORE y SARE</p> <p>Autoridades educativas</p> <p>Planteles educativos</p> <p>SEP</p>
3	Solicitud de apoyos	Priorización de planteles	<p>Actualización de la lista de planteles con base en catálogo de planteles y padrón vigente.</p> <p>Consulta en ROP criterios de atención prioritaria y propuesta de incorporación de planteles.</p>	<p>CNBBBBJ- DGPAEM</p>

	Modelo general de procesos	Procesos del Programa	Actividades principales	Actores involucrados
		Registro de estudiantes	<p>Designación del personal de enlace en los planteles</p> <p>Asignación de usuario y contraseña SINOB y capacitación del personal responsable.</p> <p>Apertura y cierre de periodo de registro de estudiantes.</p> <p>Comunicación entre CNBBBBJ y planteles.</p> <p>Registro de estudiantes de nuevo ingreso y actualización del estatus de estudiantes reinscritos en SINOB.</p> <p>Solicitud de incorporación de beca en SARE u ORE. Directamente por los estudiantes.</p>	<p>CNBBBBJ- DGPAEM, DGV</p> <p>Autoridad educativa en las entidades federativas</p> <p>Planteles educativos</p> <p>ORE y SARE</p>
4	Selección de beneficiarios	Conformación del padrón de beneficiarios	<p>Actualiza el catálogo de planteles</p> <p>Verificación de información y documentos cargados en SINOB.</p> <p>Validación de la CURP de estudiantes registrados y verificados en SINOB.</p> <p>Confrontación de padrones con otros programas y generación de padrón de liquidación.</p> <p>Duración e integración del padrón de liquidación</p> <p>Difusión y comunicación de resultados a través de medios electrónicos.</p>	<p>CNBBBBJ- DGGPTIC, DGPAEM</p> <p>RENAPO</p>
	Producción de bienes y servicios	No se identifica proceso equivalente		

	Modelo general de procesos	Procesos del Programa	Actividades principales	Actores involucrados
5	Distribución de bienes y servicios	Entrega de medios de pago	<p>Plan operativo y coordinación logística para entrega de medios de pago.</p> <p>Confirmación del calendario de operación con subsistemas y planteles, y solicitud de apoyo logístico</p> <p>Operativo de entrega de medios de pago en IEMS e IPEMS (OdP o giro telegráfico, entrega de tarjetas).</p> <p>Conciliación de medios de pago entregados.</p> <p>Distribución de medios de pago remanentes.</p>	<p>CNBBBBJ- DGCST</p> <p>ORE</p> <p>SARE</p> <p>Planteles educativos</p>
6	Entrega de apoyos	Cobro de becas	<p>Solicitud de recursos con base en el Listado de liquidación.</p> <p>Instrucción de pago ante la TESOFE.</p> <p>Depósito de recursos de TESOFE entidades liquidadoras.</p> <p>Distribución de recursos a sucursales correspondientes.</p> <p>Conciliación de recursos depositados.</p> <p>Disposición de los recursos tras corroboración de datos.</p>	<p>CNBBBBJ- DGCST, DGGPTIC</p> <p>TESOFE</p> <p>Instituciones liquidadoras</p> <p>SEP</p> <p>ORE</p> <p>Becarias/os</p>
7	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Monitoreo de apoyos	<p>Conciliación de recursos cobrados.</p> <p>Reintegro de becas no cobradas.</p> <p>Informe mensual de ejercicio de recursos económicos por tipo y nivel educativo, dígito de gasto y entidad federativa.</p>	<p>CNBBBBJ- DGPAEM, DGCST y DGGPTIC</p> <p>Instituciones liquidadoras</p> <p>TESOFE</p>

	Modelo general de procesos	Procesos del Programa	Actividades principales	Actores involucrados
			Confronta de padrones para identificar duplicidades con otras becas.	
		Seguimiento a beneficiarios	No se identifica	
8	Satisfacción de beneficiarios	Atención ciudadana	Atención ciudadana por diversos medios. Canalización hacia distintas áreas para su respuesta o solución.	CNBBBBJ- CN, DGCST
9	Contraloría social	Contraloría social	Contraloría Social.	CNBBBBJ- DGCST, DPCCS
10	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación	Monitoreo de cumplimiento de avances y de cuenta pública. Evaluación interna. Auditoría. Evaluación externa y seguimiento de ASM.	CNBBBBJ- DGPAEM, DGAF SEP CONEVAL SFP

Fuente: Elaboración propia

4.1 Planeación

De acuerdo con el Modelo General de Procesos de 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” (CONEVAL, 2022a). Este proceso incluye componentes y actividades que están reglamentados en diferentes instrumentos normativos como la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), el Decreto de Creación de la CNBBBJ y sus Reglas de Operación, principalmente. El proceso de *planeación* está consolidado por la obligatoriedad de la normatividad mencionada pues dicha normatividad aplica a todos los programas de subsidios de la Administración Pública Federal. En este sentido el marco de acción es común, lo que facilita su implementación y entendimiento.

Para el Programa S311, el proceso de *planeación* comprende la formulación, aprobación y publicación o emisión (según corresponda) de los siguientes productos principales: el anteproyecto de presupuesto para el siguiente ejercicio fiscal, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las Reglas de Operación (ROP) y la calendarización de pagos; identificados como parte de los componentes presupuestario, estratégico, normativo y de planeación operativa. Cabe señalar que el proceso de elaboración de productos está estandarizado para los tres programas. En el proceso de *planeación* se identifican tres componentes:

- Componente 1: Presupuestación.
- Formulación de anteproyecto de presupuesto anual.
- Aprobación del anteproyecto de presupuesto anual.
- Presupuestación del Programa con base en el presupuesto aprobado.
- Reporte trimestral de los avances sobre la aplicación de los recursos o de las acciones que se ejecutan.

Componente 2: Programación y planeación operativa.

- Calendarización de pagos.
- Elaboración de Matriz de Indicadores (MIR) que incluya alineación a objetivos estratégicos y metas de cobertura.
- Revisión de la MIR.
- Adecuación de metas MIR según presupuesto aprobado.
- Aprobación de la MIR.
- Registro de la MIR en el portal presupuestario de la SHCP.
- Publicación de la MIR incluyendo sus objetivos, indicadores y metas.

Componente 3: Normatividad del Programa.

- Elaboración y aprobación de proyecto de Reglas de Operación.
- Revisión y aprobación del proyecto de Reglas de Operación.
- Autorización de impacto presupuestario.
- Dictamen regulatorio.
- Publicación y difusión de las Reglas de Operación.

El proceso de *planeación* involucra fundamentalmente la participación de los siguientes actores en diferentes momentos: La CNBBBBJ y sus Direcciones Generales, especialmente la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) y la Dirección General de Planeación, Análisis, Evaluación y Monitoreo (DGPAEM), el Comité Técnico de la CNBBBBJ, la Secretaría de Educación Pública (SEP), SHCP, CONEVAL, Cámara de Diputados, y la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER). Para ver más específicamente la interrelación entre componentes, actividades y actores, véase el anexo III Flujograma del proceso de *planeación*.

El artículo 42 numerales I, II, III y V de la LFPRH que determina que el procedimiento y los tiempos para la conformación y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). De acuerdo con el artículo citado, el Ejecutivo Federal por conducto de la SHCP: *“Deberá enviar al Congreso de la Unión a más tardar el 1 de abril, un documento que presente los siguientes elementos: ... c) Escenarios sobre el monto total del Presupuesto de Egresos y su déficit o superávit; d) Enumeración de los programas prioritarios y sus montos... remitirá a la Cámara de Diputados, a más tardar el 30 de*

junio de cada año, la estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos... remitirá al Congreso de la Unión, a más tardar el 8 de septiembre de cada año... c) el proyecto de Presupuesto de Egresos... El Presupuesto de Egresos deberá ser aprobado por la Cámara de Diputados a más tardar el 15 de noviembre”.

El Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez 2021 establece que el titular de la Coordinación es quien tiene la facultad de someter el anteproyecto de presupuesto para aprobación ante la SEP (SEP, 2021a). De igual manera, el artículo Séptimo numeral V del Decreto de creación de la CNBBBJ, 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”. Así, corresponde a la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) formular el anteproyecto de presupuesto para el siguiente año fiscal. La Secretaría de Educación Pública (SEP), establece el pre-techo del presupuesto. El anteproyecto de presupuesto anual de la CNBBBJ debe ser sometido a la aprobación de la SEP para ser integrado en su propio anteproyecto de presupuesto dado el carácter de la CNBBBJ, como órgano administrativo desconcentrado de esta Secretaría y, a su vez, integrado al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) que la SHCP remite a la Cámara de diputados hasta el 8 de septiembre de cada año.

La aprobación del PEF por parte de la Cámara de Diputados, permite a la CNBBBJ sustentar su planeación y operación y, dar lugar a la ocurrencia de otros procesos y actividades, iniciando por la presupuestación más específica de las necesidades financieras y de recursos humanos y materiales del Programa, con el liderazgo de la Coordinación Nacional y la DGAF, como lo mandata el Decreto de Creación y el Manual de Organización de la CNBBBJ de diciembre de 2021.

De acuerdo con entrevistas a nivel federal para estimar el presupuesto del Programa se toma en consideración el padrón, la operación territorial y los gastos de administración. También se declaró que cuentan con un mecanismo para identificar necesidades de las Oficinas de Representación Estatal (ORE) y que la información del ejercicio fiscal anterior se utiliza como base para la presupuestación del siguiente ejercicio fiscal. Una vez que

se cuenta con el presupuesto aprobado, se considera el 96 por ciento del monto total para ser gastado directamente en las becas (apoyos directos a los beneficiarios del Programa) y el restante 4 por ciento como gasto operativo de la CNBBBBJ. Dado que el presupuesto se asigna para cada Programa a cargo de la Coordinación, la DGAF podría utilizar hasta el 4 por ciento por cada programa presupuestario para establecer el presupuesto del gasto operativo.

En entrevista con la DGAF se especificó que en la práctica se establece una sola bolsa de recursos para solventar el gasto operativo de toda la CNBBBBJ y sus diferentes Direcciones Generales que operan simultáneamente a los tres programas de becas. En esa medida, la DGAF asigna un presupuesto a cada Dirección General de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y las necesidades de cada una. Los recursos son calendarizados de acuerdo con la proyección de cada Dirección General, y los avances en la ejecución son reportados en los informes trimestrales. La DGAF vigila que no se rebase el porcentaje máximo de gastos de operación por cada programa; se asignan conceptos o partidas de gasto según la disponibilidad de recursos de cada programa, en algunos casos, como comisiones bancarias, se ejercen los recursos según se presten los servicios por programa, en otros casos no es posible prorratear o realizar cargos parciales por programa como en lo que refiere a honorarios, arrendamiento de inmuebles o equipos informáticos; en estos casos, el gasto completo se carga en un programa de becas específico.

Así, durante el ejercicio fiscal 2021 *“se pagó a las instituciones liquidadoras el equivalente al 56% de los gastos de operación que ejerció la CNBBBBJ a través de los Pp S072, S311 y S283, los cuales cubrieron los conceptos de: Producción, entrega y activación del medio: canal cerrado (tarjeta y papelería). Producción, entrega, enrolamiento y activación del medio: canal cerrado (tarjeta y papelería personalizada). Dispersión abono en cuenta, canal abierto. Entrega directa en efectivo. Dispersión abono en cuenta, canal cerrado.*

*Por mantenimiento de cuenta por beneficiario con orden de pago generada. Por cada depósito efectivamente cobrado por el beneficiario del Programa”.*⁸

Por otra parte, el proceso de presupuestación tiene una actividad clave para la planeación que son los informes trimestrales dirigidos a la Cámara de Diputados; pues allí se plasman los avances de objetivos, metas y del ejercicio de los recursos y reflejan de forma más clara los resultados de la planeación. Esta actividad también tiene un papel en el seguimiento y monitoreo del Programa pues en estos informes trimestrales se reporta los avances con respecto a las metas programadas.

Las ROP 2022 del Programa afirman en su numeral 4.2.3. que *“La Coordinación Nacional estará obligada a presentar, como parte de su informe correspondiente al cuarto trimestre del año fiscal 2022, una estimación de cierre (objetivos, metas y gastos) conforme a lo establecido por la SHCP en los respectivos Lineamientos de Cierre de Ejercicio Fiscal; mismo que se consolidará con los informes trimestrales de avance físico-financiero y/o físico presupuestario, a más tardar 10 días hábiles posteriores al cierre del ejercicio fiscal 2022”.* Con esta actividad, al menos formalmente, se cierra el componente de presupuestación.

Las actividades del componente presupuestal pueden ocurrir en simultáneo con las actividades del componente normativo, pero están sujetas a la normatividad y calendarios del proceso presupuestario de la Federación determinado en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH, última reforma DOF 27-02-2022); donde se establece que el Presupuesto de Egresos deberá ser aprobado por la Cámara de Diputados a más tardar el 15 de noviembre (Artículo 42 numeral V de la LFPRH). Vale resaltar que la presupuestación constituye, al menos cronológicamente, el inicio del proceso de *planeación*. Si fuese necesaria una adecuación presupuestaria durante el ejercicio, la CNBBBJ tendría la atribución de notificarlos a la SEP, y ésta, llevar a cabo el trámite de acuerdo con LFPRH.

⁸ Nota informativa del Programa para esta evaluación. Oficio Num. CNBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.

El segundo componente del proceso de *planeación* del Programa que, cronológicamente, puede iniciarse en simultáneo a la ocurrencia del componente de presupuestación y que sigue sus tiempos pero que no se cierra plenamente hasta tanto no queda establecido el presupuesto aprobado del Programa, es la programación y planeación operativa en la que destacan las actividades conducentes a generar a generar la calendarización de pagos y la MIR.

Como parte de sus actividades de planeación institucional, el Programa también realiza la calendarización de los pagos de las becas, en el que se Programan las emisiones de pagos en los diferentes momentos del año; las fechas de inicio de cada emisión, los bimestres en los que se realizarán y el número de pagos que incluirá cada emisión. Sin embargo, la calendarización no se refleja en las ROP que no mencionan la calendarización de los pagos en un número de emisiones específica durante el ejercicio fiscal, ni su información pertinente es transmitida claramente a los beneficiarios.

Respecto a la MIR, bajo el liderazgo de la DGPAEM y con las demás Direcciones Generales y la Coordinación Nacional, se integra y formula la MIR del Programa que, según los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, debe basarse en la Metodología de Marco Lógico (SHCP *et al.*, 2007).

Para la integración de la MIR 2022 la propuesta de indicadores debió enviarse a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP, a más tardar el 28 de julio de 2021 (SHCP, 2021).

Posterior a la integración de la MIR por parte de la CNBBBBJ, Los Lineamientos Generales refieren que la SHCP, el CONEVAL y la SFP “en el ámbito de su competencia, revisarán conjuntamente la Matriz de Indicadores y sus modificaciones conforme al mecanismo que se determine para dichos efectos en el marco del proceso presupuestario, emitiendo las recomendaciones que estimen convenientes y, cuando proceda, la aprobación respectiva... Las dependencias y entidades deberán atender las recomendaciones” (SHCP, 2021).⁹

⁹ Artículos Decimo Primero y Decimo Segundo

Para las revisiones de la MIR, en el caso de la SHCP corresponde a su Unidad de Evaluación del Desempeño, con el apoyo de las Direcciones Generales de Programación y presupuesto A y B de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP; para el caso de CONEVAL esta actividad la lidera la Dirección de Monitoreo, Entidades Federativas y Fortalecimiento Institucional y; para el caso de la SFP, la Unidad de Control, Evaluación y Mejora de la Gestión Pública. En la revisión de la MIR del Programa también interviene la SEP con el apoyo de la Dirección General de Análisis y Diagnóstico del Aprovechamiento Educativo (DGADAE).

El cronograma de revisión por parte de la SHCP para la MIR 2022, se estableció en el oficio 419-A-21-0558 del 15 de julio de 2021 en donde fijó los criterios para el registro y actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño de los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2022 (SHCP, 2021). (Véase, imagen 1).

Por su parte, CONEVAL también tiene la atribución, según el artículo 77 de la Ley General de Desarrollo Social de aprobar los indicadores de los programas sociales: *“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”* (Cámara de Diputados, 2004).

Para esta aprobación el CONEVAL desarrolla Mesas Técnicas de Revisión de Indicadores de Resultados (MeTRI) en la que, para este caso, participan la CNBBBBJ, la Dirección de Evaluación de la DGADAE de la SEP, la SHCP y la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Imagen 1. Cronograma de revisión por parte de la SHCP para la MIR 2022

Calendario para el registro y actualización de los ISD para el ciclo presupuestario 2022	
Acción	Plazo
1. Registro y actualización de la información de los ISD, así como de sus metas.	Del 19 de julio al 9 de agosto de 2021.
2.1 Revisión de la información por parte de la DGPOP. 2.2 Validación de la información por parte de la DGPOP o, en su caso, emisión de comentarios a la UR correspondiente. 2.3 Atención por parte de la UR de los comentarios que haya emitido la DGPOP.	Del 26 de julio al 13 de agosto de 2021.
3.1 Revisión de la información por parte de la Secretaría, a través de las DGPyP y la UED y, en su caso, emisión de recomendaciones. 3.2 Atención por parte de la UR, de las recomendaciones y los comentarios que haya emitido la Secretaría, a través de las DGPyP y UED.	Del 26 de julio al 20 de agosto de 2021.
4. Cierre del Módulo PbR por parte de la UED.	20 de agosto de 2021.
5. Publicación de la totalidad de los ISD con sus metas establecidas en el PPEF 2022.	A más tardar el 8 de septiembre de 2021.
6. Adecuación de metas derivadas de lo aprobado en el PEF 2022.	De conformidad con los Lineamientos para la integración del PEF 2022 que emita la Secretaría.
7. Publicación de la totalidad de los ISD y sus metas.	A más tardar el último día de diciembre de 2021.

Fuente: Imagen tomada del oficio 419-A-21-0558 del 15 de julio de 2021 de la SHCP.

Recogidas y atendidas las recomendaciones a la MIR corresponde a la CNBBBBJ y en especial, a la DGPAEM consolidarla y con el apoyo de la SEP y su Dirección de Evaluación adscrita a la DGADAE, registrar la MIR en el portal presupuestario de la SHCP (módulo PbR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)), incluyendo las metas de cada indicador y sus Fichas Técnicas, de acuerdo con el oficio correspondiente para el registro y actualización de los instrumentos de seguimiento del desempeño de los programas presupuestarios.

La SHCP cierra el módulo de PbR y procede a publicar la MIR con las metas establecidas en el PPEF, para el ejercicio fiscal 2022 esto debió hacerse a más tardar el 8 de septiembre de 2021; una vez se finaliza el proceso de aprobación del PEF el 15 de noviembre de 2021, se adecuan las metas derivadas de lo aprobado en el PEF y se procede a publicar la totalidad de las MIR y sus metas a más tardar el último día del año.

De acuerdo con información de las entrevistas, correspondió a la DGPAEM coordinar las tareas necesarias con las demás Direcciones Generales y áreas de la dependencia con respecto a la integración y formulación de la MIR del Programa. En entrevista con la DGPAEM mencionaron que este proceso se ha ejecutado de manera cercana con

CONEVAL y que han atendido todas sus recomendaciones y comentarios. También mencionaron que los indicadores y lo que se mide está alineado con la información que tienen disponible o que se puede recolectar. De tal manera la MIR es el resultado de trabajo colaborativo y el reflejo de la información con la que se cuenta. La MIR del Programa S311 tiene nueve indicadores en total: uno para el nivel de fin, tres de nivel propósito, tres a nivel componente y dos a nivel actividad.

Respecto al componente normativo que deriva en las Reglas de Operación, también corre a la par de la presupuestación y Programación y planeación institucional que se refiere principalmente a la MIR; en realidad, son actividades concurrentes dentro de la planeación y se integran entre sí. El artículo Cuarto numeral XI, del Decreto de creación de la CNBBBJ, 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”* y el artículo Noveno, numeral II asigna al Comité Técnico la función de *“Aprobar el proyecto de Reglas y/o Lineamientos de Operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez y sus modificaciones”*.¹⁰

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)-, 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”*.

¹⁰ El Comité Técnico es una instancia creada por el Artículo Quinto del Decreto de creación de la CNBBBJ 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 CNBBBJ).

Se puede describir la siguiente secuencia de actividades claves para generar las ROP: en primer lugar, la Coordinación Nacional y la DGPAEM se encargan de formular y coordinar el proceso de revisión, actualización y autorización de las ROP con apoyo de la Dirección General de Apoyo Jurídico y Transparencia (DGAJT), aunque no hay una revisión obligatoria o específica establecida por parte de esta dirección (SEP, 2021a).¹¹

En segundo lugar, el Comité Técnico de la CNBBBJ aprueba el proyecto de ROP y sus modificaciones, previamente recibe la retroalimentación de la SEP en un formato “*Dic- - Debe decir*”, con apoyo de su Dirección General de Actualización Normativa, Cultura de la Legalidad y Transparencia (SEP, 2020b. Artículo 41); en tercer lugar, corresponde a la SHCP emitir una autorización de impacto presupuestal¹² y posteriormente, corresponde a la CONAMER (antes, COFEMER) emitir un dictamen de mejora regulatoria.¹³

Finalmente, dado que la CNBBBJ es un órgano administrativo desconcentrado de la SEP, corresponde a quien ejerza las funciones de secretaría o secretario de Educación Pública, emitir el acto jurídico por medio del cual se hacen oficiales las ROP y se publican en el Diario Oficial de la Federación (DOF) a más tardar el 31 de diciembre de ejercicio fiscal que corresponda.¹⁴ Previo al Acuerdo que firma la SEP emitiendo las ROP, estas se rubrican por el Coordinador Nacional de la CNBBBJ.

Como un tema anexo relacionado con el proceso de *planeación*, que la CNBBBJ aportó como evidencia documental para esta evaluación, un documento de Programa Operativo Anual (POA), emitido en septiembre de 2021 y autorizado por la DGPAEM y que según el Artículo Séptimo numeral V del Decreto de creación de la CNBBBJ, la Coordinación Nacional debe “*Someter a la aprobación de la Secretaría de Educación Pública los*

¹¹ El liderazgo dentro de la DGPAEM para el tema de las ROP lo lleva la Dirección de Enlace para la Evaluación Externa.

¹² El artículo 77 numeral I de la LFPRH, mandata: “*La Secretaría deberá emitir la autorización presupuestaria correspondiente en un plazo que no deberá exceder de 10 días hábiles contado a partir de la presentación de los proyectos de reglas de operación a que se refiere el párrafo anterior –(se refiere a la fecha del 21 de noviembre)-. La Secretaría sólo podrá emitir su autorización respecto al impacto presupuestario*”

¹³ El artículo 77 numeral II de la LFPRH, mandata: “*Una vez que las dependencias, las entidades a través de sus respectivas dependencias coordinadoras de sector o, en su caso, las entidades no coordinadas, obtengan la autorización presupuestaria de la Secretaría, deberán hacer llegar, en un plazo máximo de 3 días naturales, a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, los proyectos de reglas de operación, para que ésta emita dentro de los 10 días hábiles siguientes el dictamen regulatorio...*”

¹⁴ Véase, artículo 26 de la Ley General de Desarrollo Social que mandata la publicación de las ROP en el DOF.

programas operativos y los anteproyectos de presupuesto anuales de la Coordinación”¹⁵ y según el Manual de Organización de la CNBBBBJ de diciembre de 2021, la DGAF deberá *“2. Dirigir y supervisar las actividades relativas a la integración del Programa Operativo Anual con objeto de asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades sustantivas y de apoyo a la Coordinación Nacional...”*

El POA es un instrumento para ordenar las acciones encaminadas a la implementación de los programas y el cumplimiento de sus metas y objetivos, que debe contener la calendarización de pagos. Idealmente, debería existir un POA por cada ejercicio fiscal, pero en este caso, la CNBBBBJ no puso a disposición el 2022 para esta evaluación y tampoco se encuentra publicado.

De acuerdo con información de oficinas centrales de la CNBBBBJ, el POA 2021 fue elaborado para dar respuesta a las solicitudes de control interno que ha hecho el Órgano Interno de Control. En comentarios a versiones anteriores del presente Informe, la CNBBBBJ puntualizó que el POA 2021 “no es un instrumento proactivo para la planeación” y que fue generado únicamente como un “instrumento burocrático”.

El POA 2021 presenta la estructura orgánica, el número de ORE y de Sedes Auxiliares de la Representación Estatal (SARE), la misión, visión y objeto de la CNBBBBJ, realiza un ejercicio de alineación programática con el Plan Nacional de Desarrollo y de Plan Sectorial de Educación, las características principales de los programas, el calendario de actividades estratégicas y las metas de los indicadores para el ejercicio fiscal 2021. Con respecto al POA 2021, hay que decir que es un documento que no es muestra de una planeación específica o detallada. Los calendarios de emisiones y operación deberían estar integrados en el POA de forma más amplia y clara, aun cuando requieran ajustes posteriores derivados de los acontecimientos. El POA 2021 no es un insumo suficiente en términos de una planeación estratégica, pues tampoco profundiza en un análisis de recursos financieros y humanos necesarios y su interrelación con las metas.

¹⁵ En el documento de POA que fue compartido por la CNBBBBJ para esta evaluación, no se evidencia que la aprobación de la que habla el Decreto de Creación, se haya cumplido.

Vale por último mencionar que con base en las entrevistas con funcionarias/os públicos de la CNBBBBJ incluyendo informantes de las ORE se identifica que la estructura organizacional con la que se está operando en las ORE intenta ser espejo de la CNBBBBJ para facilitar la coordinación y ejecución de los procesos a nivel local. Sin embargo, no se cuenta con documentación oficial que establezca de manera clara y precisa las funciones del personal de las ORE.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *planeación*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El inicio del proceso arranca cuando la CNBBBBJ en conjunto con la DGAF elabora el anteproyecto del presupuesto del Programa en función de los pre-techos presupuestales establecidos por la SHCP e informados por la SEP. Posteriormente, el anteproyecto de presupuesto se integra al proyecto de presupuesto para su aprobación por parte de la Cámara de Diputados con la idea que la CNBBBBJ presupueste el Programa de becas elabore y emita la calendarización de pagos tras su visto bueno de la SEP. Finalmente, se elaboran la propuesta del MIR y el proyecto de las Reglas de Operación que deben ser aprobados por la SEP, Hacienda y la CONAMER para su dictamen regulatorio. La planeación cierra cuando se da la aprobación de las Reglas de Operación.

Insumos y recursos:

- a. Tiempo: Los tiempos para realizar las diversas actividades del proceso como la integración y aprobación del presupuesto, la elaboración de la MIR y de las ROP son estándares para toda la APF. En este sentido son adecuados y suficientes.
- b. Personal: Ante una reestructura operativa que continúa pendiente de ser aprobada y frente a las disposiciones de austeridad de la APF que limitan la contratación de personal, la DGPAEM tiene vacantes en su organigrama que al menos en 2022 no podrá contratar. Esto genera afectaciones en las cargas

de trabajo del personal disponible para la elaboración de las actividades para los procesos y en general para la planeación del Programa.

- c. Recursos financieros: En las fuentes de información disponibles al momento de la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible hacer un análisis para cada proceso.
 - d. Infraestructura: El proceso se desarrolla a nivel de oficinas centrales y por tanto se cuenta con la infraestructura para desarrollarla.
- Productos: Informes trimestrales, presupuesto del ejercicio fiscal, Matriz de Indicadores para Resultados y Reglas de Operación del Programa del ejercicio fiscal. Los productos sirven para cumplir con las disposiciones de la ley.
 - Sistemas de información: Se utilizan los sistemas informáticos que están a cargo de la SHCP como el Módulo PbR Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) en el que se carga la MIR, el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF) en el que se desarrolla el presupuesto y otros sistemas contables como el Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP). Para la estimación del presupuesto se usan las estadísticas internas del padrón (que no es estático), así como los gastos de operación territorial y de administración. También se recolecta la información de los indicadores de la MIR para establecer las líneas base de los indicadores del ejercicio fiscal. Los sistemas son adecuados para sus funciones en el ámbito de la planeación.
 - Coordinación: La coordinación es adecuada; en el proceso de *planeación* se integra información de la planeación operativa y estratégica a cargo de la DGPAEM. Aunque la planeación depende directamente de la CNBBBBJ, la asignación de recursos escapa de la competencia de esta, pues depende de otros actores como la SHCP. La información sobre los recursos necesarios para la elaboración del anteproyecto de presupuesto se actualiza durante todo el año fiscal con la modificación de altas y bajas del padrón, la priorización de planteles

y el cálculo de gastos de operación y administración. Estos insumos son generados por otras áreas de la CNBBBBJ por lo que se requiere de una coordinación estrecha que monitoree los procesos operativos y el universo de atención.

- **Pertinencia del proceso:** La planeación es un proceso pertinente. Sin embargo, tiene el reto de que la estructura organizacional de la CNBBBBJ no está aprobada aún y que no se encuentran detalladas las funciones de cada dirección. Ello puede afectar el proceso de *planeación* en especial en lo que se relaciona con la planeación operativa. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el POA debe actualizarse de manera anual para que sirva de base para la operación y uso del presupuesto del Programa.
- **Importancia estratégica del proceso:** La planeación tiene gran importancia estratégica ya que con ella se establece el presupuesto, los mecanismos de monitoreo y se formula el plan operativo. Sin embargo, es importante que el POA se actualice año con año para garantizar la mejor operación del Programa.
- **Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios:** Para el proceso de *planeación* no se identifican mecanismos que recojan información acerca de la satisfacción de los beneficiarios.
- **Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19:** Con respecto al proceso de *planeación* no se observaron modificaciones importantes que afectaran el proceso, salvo en el aspecto de tener que operar a distancia en los momentos más duros de la pandemia. El proceso de *planeación* se ejecutó de la manera normal y se realizó un esfuerzo importante por lograr que la planeación considerara las condiciones extraordinarias que se iban a enfrentar para lograr entregar las becas cuando las escuelas estaban cerradas. Se mantuvieron los cambios y transformaciones que se tenían previstos con anterioridad.

4.2 Difusión

De acuerdo con el Modelo General de Procesos de 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” (CONEVAL, 2022a). Para el caso del Programa S311, la difusión comprende actividades destinadas a comunicar, tanto a las instituciones involucradas, como a la población objetivo y a las personas beneficiarias, las características y requisitos del apoyo, y los procesos vinculados al programa. Vale destacar que existe una discrepancia en cuanto al orden presentado en la Sección 4. Descripción del Programa, donde el proceso de *difusión* se ubicaba como se presenta en sus ROP 2022 después de la identificación de los planteles; sin embargo, con base en la recolección de información de gabinete y de campo el mapeo sugiere que la difusión es el proceso que sigue a la Planeación y precede a la *priorización de planteles*, pues no se encontró evidencia concluyente de que se realiza sólo una difusión específica para planteles seleccionados, sino se trata de dos componentes de difusión: uno general a los planteles y otro a los becarios.

Por lo anterior, el proceso de *difusión* se ha incluido como el segundo en el orden lógico de desarrollo operativo debido a su alcance y su operación en la práctica. En las ROP del Programa S311 se plantea que su objetivo general es “fomentar que los/as alumnos inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional permanezcan y/o concluyan este tipo educativo, mediante el otorgamiento de una beca”. Con ello el proceso de *difusión* se dirige en la práctica al universo de estudiantes inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional de manera general. Como objetivos específicos se agrega que el Programa busca: “Otorgar becas para la permanencia escolar y/o conclusión de los/as alumnos/as inscritos/as en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional”. Ambos objetivos establecen que se abarcará al SEN lo cual coincide con la universalidad que sugiere el nombre del Programa.

Asimismo, si bien el Programa clarifica en sus ROP 2022 que su cobertura está en función de la suficiencia y disponibilidad presupuestaria autorizada por la SHCP, vuelve a especificar que la cobertura es nacional. Por estas razones el proceso de *difusión* funciona en la práctica dirigiéndose a la universalidad y sólo será adecuado en tanto llegue al universo de población objetivo: “los/as alumnos inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional” ya que el único motivo por el cual los/as alumnos inscritos pudieran quedar fuera del Programa es la disponibilidad presupuestal.

Como se observa en la operación el proceso de *difusión* de BUEMS se lleva a cabo independientemente de haberse realizado la selección de planteles, ya que la difusión por medios masivos alcanza cobertura nacional en el Sistema Educativo Nacional de Educación Media Superior, esto es consistente con un objetivo de beca universal. Lo anterior sugiere que su definición y orden lógico de desarrollo operativo en los documentos oficiales del Programa debe adecuarse a cómo opera en la práctica.

En este proceso se identifican dos grandes vías de difusión: la comunicación institucional y aquella dirigida de manera explícita a las becarias/os. Ambas parten de la captación y definición de necesidades de comunicación detectadas por distintas instancias de la CNBBBBJ y culminan con la información que reciben, las instituciones de educación media superior, los planteles de educación media superior o las personas beneficiarias. Por lo anterior, se identifican tres componentes del proceso que, a su vez, se desglosan en actividades:

Componente 1: Definición de necesidades de difusión.

- Definición de necesidades de difusión y comunicación
- Difusión de Reglas de Operación.

Componente 2: Difusión interna.

- Emisión del Comunicado de Inicio y difusión a los Subsistemas de Educación Media Superior y autoridades escolares sobre el inicio del registro de estudiantes y procedimientos de entrega de documentación.

Componente 3: Difusión externa.

- Actualización del portal de las Becas para el Bienestar Benito Juárez.
- Actualización de redes sociales institucionales.

El proceso de *difusión* involucra fundamentalmente la participación de los siguientes actores en diferentes momentos: DGPAEM, Dirección de Comunicación Social (DCS), Dirección General de Vinculación (DGV), ORE y SARE, Autoridades de Subsistemas de EMS y planteles escolares. Para ver más específicamente la interrelación entre componentes, actividades y actores véase anexo de *Flujograma del proceso de difusión*. Arranca con la definición de necesidades de difusión y con la publicación de las ROP.

De acuerdo con las ROP 2022, la CNBBBJ mediante la DGV debe enviar de manera generalizada vía electrónica a los Subsistemas de EMS, a las secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes y a las Universidades Autónomas con Bachillerato el “Comunicado de Inicio” en el que se brinda información sobre las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará su participación. También se brinda información con respecto a la carga de la matrícula de los planteles educativos. La Imagen 2, muestra el modelo del Comunicado de Inicio que aparece en las Reglas de Operación del Programa.

La DGV es el área responsable de abrir, establecer y mantener las vías de **comunicación con las distintas instituciones del Sistema Educativo Nacional**. En entrevista con el área, los funcionarios públicos manifestaron la dificultad para establecer vínculos con la variedad de subsistemas de educación media superior que tienen participación en la operación del Programa S311.

Imagen 2. Modelo Comunicado de inicio, ROP Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022.

COMUNICADO
PROGRAMA BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

Autoridades Educativas PRESENTES

En el marco de las actividades para dar continuidad al "Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez" en el semestre _____ 2022, les damos a conocer las siguientes fechas clave:

Fecha	Actividad
__ de __ al __ de __	Periodo designado para realizar la carga de la matrícula (altas, bajas, cambios y egresos) en el sistema _____

La veracidad de los datos contenidos en la matrícula es responsabilidad exclusiva de las instituciones que llevan a cabo el proceso, por lo que de resultar falsa podría generar la comisión de alguna falta administrativa o, de ser el caso, alguna conducta sancionable por el Código Penal.

El cumplimiento de estas fechas también nos permitirá brindarles a ustedes y a sus educandos una atención oportuna. Les reiteramos que el registrar a un educando en el Sistema _____ no significa que ya es o será becario, sino que tendrá la oportunidad de participar en el proceso de selección.

Les recordamos que esta beca está dirigida a educandos en Instituciones de Educación Media Superior. Asimismo, para cumplir con la disponibilidad presupuestal y para garantizar la beca a quienes más lo necesitan, de forma prioritaria se atenderá a:

1. IPEMS de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades indígenas.
2. IPEMS de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades de alta o muy alta marginación.
3. Telebachilleratos Comunitarios.
4. Telebachilleratos.
5. Otras IPEMS.
6. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades indígenas.
7. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades de alta o muy alta marginación.

Asimismo, les informamos que en caso de requerir información u orientación en el uso del sistema y/o del proceso de actualización de la matrícula para este semestre, se les podrá otorgar información en las Oficinas de Representación y en las Sedes Auxiliares de Representación Estatal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, o bien, a través del número telefónico _____ ext. _____ y _____.

Sin más por el momento, les agradecemos su colaboración y nos mantendremos en contacto para realizar el proceso de carga y actualización de la matrícula escolar.

Saludos cordiales,

Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez.

Fuente: ROP 2022 del Programa Beca Universal de Educación Media Superior Benito Juárez (DOF, 29 de diciembre 2021).

En la entrevista con la DGV, las personas mencionaron que su estrategia ha sido establecer contacto con los planteles a través de **comunicados generales** con información necesaria para la operación del ciclo. Dichos comunicados inician con los lineamientos generales para la operación del Programa. Se da un proceso de actualización con comunicados subsecuentes que dan cuenta de actualizaciones o de solicitudes nuevas en el marco de la operación del periodo.

También a través de DGV se distribuyen comunicados y materiales informativos para todos los subsistemas de EMS. Los subsistemas a su vez han establecido mecanismos para difundir la información que reciben sus planteles. Con base en las entrevistas en campo se identifica que las SARE han hecho uso de grupos de WhatsApp para tener

contacto con los coordinadores de los subsistemas y de esa manera difundir información de manera más oportuna. También se comentó que esos chats funcionan como un mecanismo en que se pueden comunicar dudas y responder a ellas de manera que todas las partes involucradas estén al tanto de ellas. Este mecanismo informal de comunicación se coordina ante la carencia de un sistema de comunicación formal e institucionalizado dirigido por la CNBBBBJ.

En entrevista con la DGV se mencionó que es el área de Comunicación Social quien diseña y remite para su distribución el material gráfico y audiovisual, así como el contenido de la difusión del Programa. Sin embargo, se observaron problemas de comunicación en las áreas pues se refirió que existen ocasiones en que observan información circulando en redes sociales oficiales de la CNBBBBJ antes de que se haya solicitado su comunicación con las partes involucradas a través de la DGV. Este problema de comunicación es importante pues la difusión se utiliza para hacer llegar a autoridades educativas y escolares información sobre operativos en campo de distribución de medios de pago y sobre actividades de registro de estudiantes. La falta de un mecanismo claro para proporcionar información a las autoridades educativas genera que a su vez ellos refieran desconocimiento de las acciones sustantivas como lo es información acerca del estatus de sus estudiantes en el Programa y los calendarios de pagos. Las/os becarias/os recurren de manera reiterada a sus planteles para aclaraciones y en los planteles no se cuenta con la información necesaria para aclarar dudas y orientar acerca de mecánicas de solución.

Vale mencionar que, a diferencia de los resultados identificados en la evaluación de 2019, en 2022 la CNBBBBJ cuenta con materiales de difusión diseñados para que los planteles puedan brindar información a las y los estudiantes, que se comparten de manera electrónica de manera generalizada con los subsistemas. Aunque existe este material, no se cuenta con presupuesto para su envío de manera física y, por tanto, son los planteles los que deben incurrir en los costos para su impresión.

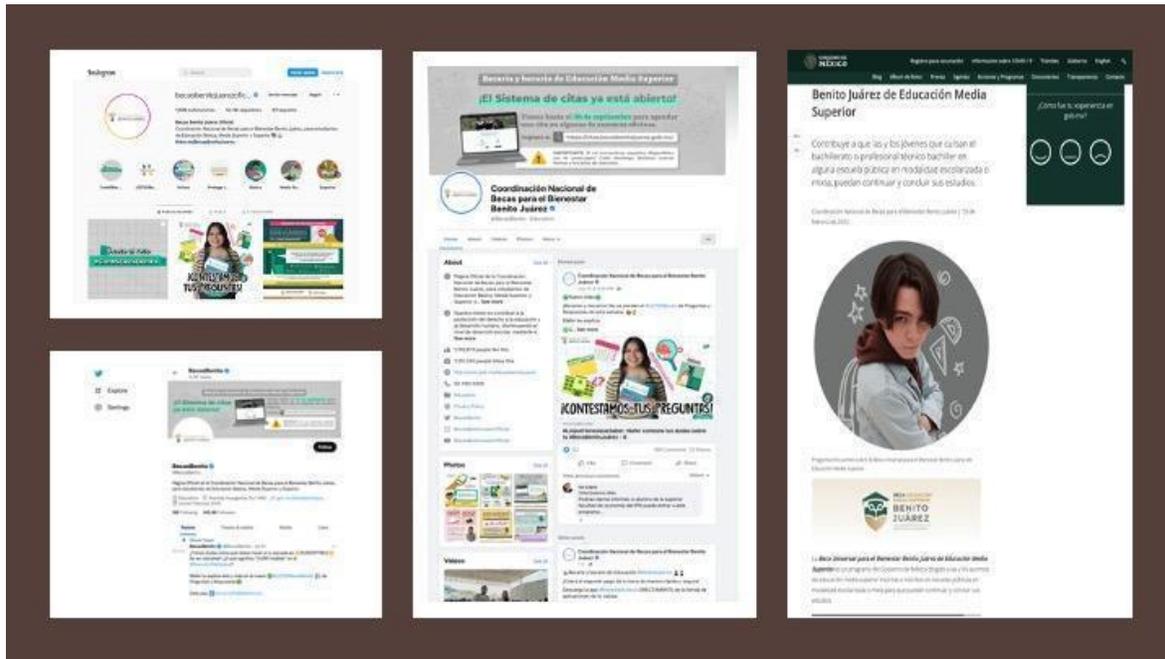
El material que se utiliza para la difusión tiene áreas de oportunidad, de acuerdo con lo señalado por parte de las/os becarias/os. Por ejemplo, la información divulgada acerca

del calendario de pagos es incorrecta y/o resulta confusa para las/os becarias/os. Las ROP 2022 refieren los montos de los apoyos de forma mensual; sin embargo, en la operación y con base en las referencias de las entrevistas realizadas con las distintas direcciones generales de la CNBBBBJ, los pagos se realizan a través de emisiones durante el año, acumulando en cada emisión diferentes montos mensuales. Por ejemplo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, en este año por la veda electoral se realizan tres emisiones concentrando en la primera un pago por cuatro meses. También se destaca que para 2022, el calendario se publicó el 31 de enero de 2022 y se actualizó el mes de mayo. Lo anterior implica que los materiales diseñados para la difusión tuvieron que irse ajustando para alinearse a los tiempos, pero no brindan información clara a las becarias/os.

Con respecto a vía de difusión que se dirige **directamente a las/os becarias/os** se puede observar que esta se encuentra de manera exclusiva a cargo de la Dirección de Comunicación Social (DCS) con la difusión mediante las redes sociales, en particular Facebook y Twitter. Por esas vías se tiene un medio útil para interacción con las/os becarias/os. En entrevista se especificó que principalmente Facebook contribuye, ya que es la red que se encuentra al alcance de la mayoría pues los paquetes de tecnología la han incluido con acceso ilimitado en los diversos planes de telefonía. La página web y redes oficiales son:

- Página web: <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez>
- YouTube: <https://www.youtube.com/c/BecasBenitoJu%C3%A1rezOficial>
- Facebook: <https://www.facebook.com/BecasBenito/>
- Twitter: <https://twitter.com/BecasBenito>
- Instagram: <https://www.instagram.com/becasbenitojuarezoficial/>

Imagen 3. Página web y redes sociales oficiales del Programa



Fuente: Elaboración propia con base en las redes sociales del Programa.

La difusión externa está fuertemente enfocada en medios digitales, dejando de lado el uso de medios de comunicación tradicional como la prensa, la radio y la televisión. Esto debido a que el Programa no cuenta con un presupuesto asignado para hacer difusión en medios de comunicación privados a nivel masivo. Para hacer presencia en esos medios, principalmente en la televisión, deberían ceñirse a los espacios oficiales que tiene la Federación. Sin embargo, en el contexto de pandemia y de periodos electorales, dichos espacios se destinaron para esos asuntos.

Por otro lado, a través del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), hacen uso radios comunitarios para llegar a comunidades dispersas, no para transmitir campañas institucionales si no para informar a las/os becarias/os. Allí encontrarán la información que el Programa quiera comunicar, pues el contacto de comunicación en estas localidades es la escuela. Asimismo, la CNBBBJ generó videos institucionales en lenguas indígenas que se difunden por los medios del Programa y se ponen a disposición de las ORE, lo cual indica que solo las personas que se acercan a estas oficinas pueden verlos

y siguen estando lejos de las comunidades alejadas y dispersas. Para esta evaluación no se tuvo evidencia de dichos videos.

Los grupos de enfoque dan cuenta de que las redes sociales son una fuente fundamental para la búsqueda de información con relación a las becas, pero que estas solo parecen operar en favor de las/os becarias/os que se encuentran en localidades urbanas como lo es la Ciudad de México. Por el contrario, en Oaxaca donde los estudiantes provenían de zonas rurales no se mencionó el uso de las redes sociales del Programa como medio de información. De hecho, por las entrevistas realizadas en Oaxaca con becarias/os se observa que la figura de director de plantel se mantiene como fuente de información final con respecto a la existencia de la beca, los requisitos y los periodos de pago.

Vale la aclaración de que a pesar de que en la Ciudad de México se observó un mayor uso de las redes sociales, tanto en Oaxaca como en la Ciudad de México, los planteles educativos continúan siendo la fuente principal de información. Por ello, en las entrevistas con autoridades de los planteles refieren de manera constante la necesidad de contar con materiales impresos tipo de carteles o infografías que ellos puedan colocar en las paredes de los planteles y de esa manera proporcionar información más oportuna a las/os becarias/os. Asimismo, mencionaron que a pesar de que sí les llegan infografías de manera digital, las escuelas en su mayoría no tienen recursos para imprimirlos y generar carteles para los planteles. En este sentido la recomendación fue que la CNBBBBJ proporcione estos materiales en físico a los planteles.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *difusión*:

- Límites del proceso y su articulación con otros:

El proceso de *difusión* inicia con la definición de las necesidades de difusión y comunicación del Programa dirigido a Autoridades educativas de los subsistemas EMS, las secretarías de Educación de las entidades federativas o equivalentes, a los planteles de la EMS y a la población beneficiaria.

El proceso de *difusión* termina cuando las Autoridades Educativas de los subsistemas EMS, secretarías de educación en las entidades federativas o equivalentes, los Planteles

de EMS las/os becarias/os reciben la información relevante del Programa como son: los periodos de registro, actualizaciones en los buscadores de beneficiarios y planteles susceptibles de atención, fechas de pago, etc.

Insumos y recursos:

- a. Tiempo: De acuerdo con las ROP del Programa la CNBBBBJ, **de manera semestral y general**, envía a los Subsistemas Escolares de EMS, a las Secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes y a las Universidades Autónomas con Bachillerato el “Comunicado de Inicio” que contiene información sobre las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará su participación; en particular, lo referente a la carga de la matrícula de los planteles educativos. En comentario a una versión del presente entregable la CNBBBBJ refieren hacer un esfuerzo para revisar los calendarios escolares de la SEMS. Dada la alta complejidad y diversidad de los ciclos escolares de los subsistemas de EMS que tienen programado el inicio de clases en momentos distintos, no existe una completa adecuación, ni en la difusión del "Comunicado de inicio", ni en el calendario de emisiones para que se ajuste a los tiempos de estos planteles y subsistemas, más bien son estos planteles y estudiantes quienes deben ajustarse a los tiempos del programa, sobre todo cuando hay vedas electorales y los calendarios se modifican de manera sustantiva. Se observa que la difusión de la DGV opera más de acuerdo con lo establecido en las ROP mientras que la DCS responde a las necesidades de operación y a la fluctuación de actividades del Programa.
- b. Personal: La difusión **requiere de la participación de una multiplicidad de actores** en toda la cadena de mando de la CNBBBBJ. Para la difusión de los procesos se requiere a la DGV, las Autoridades Educativas de los subsistemas EMS, las secretarías de educación de las entidades federativas o equivalentes, a los Planteles de EMS. Adicionalmente se reporta que no existen representantes de comunicación o funcionarios espejos de

comunicación y difusión en las ORE y que solo algunas oficinas cuentan con una figura de enlace de comunicación el cuál es designado por el titular de la ORE. Por lo general ese enlace es parte del organigrama de la ORE y cuenta con funciones ajenas al de comunicación por lo que las funciones de enlaces son adicionales al de su perfil.

- c. Recursos financieros: De acuerdo con ROP el Programa puede destinar hasta 4 por ciento de su presupuesto para el desarrollo de las diversas acciones asociadas con la planeación, operación, supervisión, seguimiento, atención ciudadana y evaluación. No existen recursos para la elaboración, impresión y envío de materiales informativos que puedan usarse durante los procesos del Programa en las entidades federativas. Ante esta limitante, el papel de la dirección de comunicación social está centrado en la elaboración de materiales e infografías (digitales) que puedan ser replicados y difundidos por los planteles y ORE.
- d. Infraestructura: **El sitio en línea de la CNBBBBJ depende de la SEP** por lo que la actualización de contenidos requiere de su autorización. Al momento de la evaluación todavía se observaron vínculos desactualizados (a programas anteriores) o que hacían referencia a programas que no están a cargo de la CNBBBBJ. Vale destacar que existen carencias importantes que dificultan el proceso de *difusión*, como es el caso de la **ausencia de un banco de imágenes** (que se encuentra en construcción). Ya en los estados, se reporta la carencia de cámaras fotográficas y de video por lo que hay casos de funcionarios que recopilan insumos (material fotográfico y de video) por cuenta propia.
- Productos: **Materiales de difusión digitales**, como contenido para redes sociales y páginas web de la CNBBBBJ.
 - Sistemas de información: No aplica.
 - Coordinación: En tema de coordinación se destacan: 1) La estructura de la CNBBBBJ ha cambiado durante los últimos años y su nueva estructura no ha sido

autorizada. Para el caso del proceso de *difusión*, esto implica que la DCS carece de manuales de operación lo cual tiene un impacto en la forma en la que se lleva el proceso de comunicación. No queda claro cómo se definen las necesidades de comunicación y difusión, más allá de las necesidades reactivas propias de su calendario. 2) Se ha constatado deficiencias en la comunicación entre la CNBBBBJ, la población objetivo y las personas beneficiarias del Programa, en particular, los requisitos para el registro en el Programa, los motivos por los que se rechaza o acepta un registro o las fechas de pago. Estos vacíos de información son aprovechados por personas ajenas al Programa quienes reportan (en redes sociales) información de las fechas de pago de forma previa a la Coordinación. De acuerdo con entrevistas a personal de la CNBBBBJ, se asume que existen fugas de información por parte de funcionarios públicos que adelantan o comparten información a privados, estas fugas de información podrían provenir del personal de las ORE y generar confusión en la comunicación. 3) Se reconoce la coordinación entre la Dirección General de Vinculación y la Dirección de Comunicación Social para emitir mensajes pertinentes sobre las actividades de la Coordinación en redes sociales oficiales; sin embargo, se debe evaluar si existen temas que deben ser atendidos por terceros, como es el caso de resolución de dudas sobre el uso de la aplicación que depende de una Institución Liquidadora.

- Pertinencia del proceso. El proceso de *difusión* considera un mecanismo para llegar a los Planteles de EMS por vías oficiales y otro para informar directamente a los estudiantes a través de redes sociales y con el contenido en las páginas de internet. Sobre la pertinencia se observa lo siguiente:
- El mecanismo para llegar a los planteles es pertinente, ya que se lleva a cabo por medio de las Autoridades de los Subsistemas que reciben la información directamente de la CNBBBBJ y que a su vez hacen llegar la información por medios oficiales.
- La comunicación directa con estudiantes sólo es pertinente en los contextos urbanos o en donde hay alta penetración de Internet, ya que sólo se desarrollan contenidos digitales que se difunden por redes sociales o la página del Programa.

Pero no se consideran otros mecanismos de difusión para llegar a la población sin conectividad que habita en las localidades prioritarias salvo el uso de radios comunitarias cuya efectividad es difícil de determinar.

- Para el desarrollo de contenidos la CNBBBJ cuenta con un enlace en las ORE que le proporciona material audiovisual que alimentan el banco de materiales que se encuentra en construcción; no obstante, no todas las entidades federativas cuentan con un enlace y este realiza otras funciones, por lo que no es pertinente para el proceso.
- Importancia estratégica del proceso. La difusión es de suma importancia para la operación del Programa S311. Por medio de este proceso se establece comunicación con las y los posibles beneficiarios y con las/os becarias/os. Este proceso de igual forma influye a que la distribución y entrega de apoyos funcionen pues se logran a partir de la interacción con las/os becarias/os. Si no se difunde y comunica de forma adecuada este proceso enfrenta cuellos de botella en la operación del Programa S311.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se identifica una actividad dentro del proceso que sirva para recoger información y retroalimentación por parte de las/os becarias/os.
- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. Durante la emergencia ocasionada por COVID-19 los procesos de difusión adquirieron mayor relevancia dado que las escuelas se encontraban cerradas. Las/os becarias/os y las autoridades educativas de los planteles refirieron que estuvieron en constante comunicación por correo electrónico. A este respecto los volúmenes de preguntas con respecto a los procesos de solicitud de beca, así como de pagos aumentaron de manera importante. Las autoridades de los planteles refirieron que esto provocó un aumento en la carga laboral y las horas de trabajo destinadas para apoyar la operación del Programa S311. Se identifica que fue precisamente en este periodo cuando **aumentó la distribución de infografías y materiales informativos** por

parte de DGV y la DCS. Esta manera de operar ha permanecido como parte de la operación del proceso.

4.3 Priorización de planteles

El Modelo General de Procesos de CONEVAL establece a la solicitud de apoyos como 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” (CONEVAL, 2022a). Para describir los procesos del Programa S311 se ha dividido en dos lo equivalente a solicitud de apoyos: Por un lado, la priorización de planteles y por otro el registro de estudiantes. Aquí se describe el proceso de *priorización de planteles* el cual se realiza en función de los criterios establecidos en las ROP 2022 a partir de los recursos asignados al programa para atender a todos los estudiantes de IPEMS y parcialmente a los estudiantes de las IEMS ya que si bien el Programa tiene en su nombre la palabra universal está sujeto a restricciones presupuestarias y tiene recursos limitados que le impiden cubrir a todos los estudiantes de EMS. La priorización se realiza a partir de tres actividades:

- Actualización de la lista de planteles con base en catálogo de planteles y padrón vigente.
- Consulta en ROP criterios de atención prioritaria
- Propuesta de incorporación de planteles.

Con relación a este proceso a partir de 2021 con la generación de las ROP para el Programa los criterios de selección fueron acotados a:

1. IPES de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades indígenas.
2. IPEMS de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades de menos de 50 habitantes sin grado de marginación.
3. IPEMS de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades de muy alta marginación.
4. IPEMS de modalidad escolarizada o mixta ubicadas en localidades de alta marginación.

5. Telebachilleratos Comunitarios.
6. Telebachilleratos.
7. Otras IPEMS.
8. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades indígenas.
9. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades de menos de 50 habitantes sin grado de marginación.
10. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades de muy alta marginación.
11. IEMS de modalidad escolarizada ubicadas en localidades de alta marginación.

La DGPAEM es la instancia de la CNBBBBJ responsable de identificar las escuelas susceptibles de ser atendidas, con base en el catálogo vigente del Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) y enlistarlas en orden de prelación. Cabe destacar que el elemento clave para esta actividad es la Clave de Centro de Trabajo (CCT) de los planteles pues, con base en ella, se identifican las escuelas.

Las ROP 2022 del Programa establecen que de manera permanente se conforma y/o actualiza el catálogo de IPEMS e IEMS que sirven de referencia para conformar el universo de atención del Programa con aquellos planteles educativos susceptibles de ser atendidos. Las fuentes de información son: (I) las registradas en el SIGED como activas, (II) las registradas en el Padrón del Programa en el ejercicio fiscal anterior, (III) aquellas con demanda ciudadana registrada por la CNBBBBJ, o (IV) aquellas que sean de interés para la CNBBBBJ en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el ejercicio fiscal. De igual forma en las ROP 2022 se hace referencia a un proceso de ordenamiento a manera de lista de prelación de los planteles educativos seleccionados para formar parte del universo de atención conforme a los criterios de priorización establecidos, la meta de cobertura definida por la CNBBBBJ para el periodo y acorde con la disponibilidad presupuestaria. En este sentido, pese a que el Programa lleva en el nombre la palabra universal, los criterios del proceso de *priorización de planteles* dan cuenta de una contradicción importante. La contradicción genera que la

población objetivo no tiene claridad con respecto al alcance real del Programa y tiene expectativas erróneas. Por ejemplo, con base en el trabajo de campo realizado en Ciudad de México y Oaxaca se observó que los enlaces escolares (así como algunos directivos entrevistados) asumen que todos los planteles de EMS tienen becarios del Programa S311, de igual forma hay la concepción de que todas/os los alumnos del plantel serán beneficiados. Es decir, no existe conocimiento del proceso de *priorización de planteles*.

Vale mencionar que no es claro cómo prioriza el Programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por encima de otro.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto a la priorización de planteles:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de *priorización de planteles* inicia cuando La DGPAEM define y aplica los criterios de priorización para la selección de planteles educativos seleccionados para formar parte del universo de atención. Culmina con la elaboración y comunicación de la lista de prelación de planteles.
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: Semestralmente se apertura el registro de la matrícula en los planteles susceptibles a ser atendidos, por lo que la lista de prelación se elabora de manera previa.
 - b. Personal: La DGPAEM reportó contar con personal suficiente para llevar a cabo el proceso de priorización.
 - c. Recursos financieros: En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, no es posible determinar un análisis por proceso de los recursos financieros.
 - d. Infraestructura: No se requieren de infraestructura específica para este proceso.

- **Productos:** Lista de prelación de planteles.
- **Sistemas de información:** De acuerdo con las ROP del Programa, las fuentes de información que pueden ser utilizadas para integrar la lista de prelación pueden ser: (I) las registradas en el SIGED como activas, (II) las registradas en el Padrón del Programa en el ejercicio fiscal anterior, (III) aquellas con demanda ciudadana registrada por la Coordinación Nacional, o (IV) aquellas que sean de interés para la Coordinación Nacional en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el presente ejercicio fiscal.
- **Coordinación:** La elaboración de la lista de prelación no requiere de una coordinación compleja, dado que los insumos para su elaboración están disponibles en sistemas informáticos y reglas de operación.
- **Pertinencia del proceso:** La *priorización de planteles* es necesaria para procesos subsecuentes como son el de *registro de estudiantes y conformación del padrón de beneficiarios* por lo que el proceso es pertinente para los trabajos del Programa.
- **Importancia estratégica del proceso.** Si bien el Programa S311 tiene por finalidad cubrir al universo de estudiantes en EMS, las restricciones presupuestales del Programa limitan su cobertura.

4.4 Registro de estudiantes

En la sección anterior la *priorización de planteles* fue descrito como proceso equivalente al de solicitud de apoyos del Modelo General de Procesos de CONEVAL. Sin embargo, *registro de estudiantes* comparte elementos de la definición de solicitud de apoyos. Dado el diseño y complejidad del Programa, se presenta por separado con la finalidad de detallarlo. Por *registro de estudiantes* se entienden las actividades que realizan las instituciones educativas de para registrar su matrícula completa y vigente en los medios para ello dispuestos por la CNBBBBJ. Anteriormente este proceso utilizaba el sistema informático SIREL; sin embargo, a partir del año 2022 esta actividad se lleva a cabo en el SINOB.

Actividades del proceso *registro de estudiantes*:

- Designación del personal de enlace en los planteles con su respectiva asignación de usuario y contraseña en el SINOB y capacitación del personal responsable.
- Apertura y cierre del periodo de registro de estudiantes.
- Comunicación entre CNBBBBJ y planteles.
- Registro de estudiantes de nuevo ingreso y actualización del estatus de estudiantes reinscritos en SINOB.
- Solicitud de incorporación de beca SARE u ORE directamente por los estudiantes.

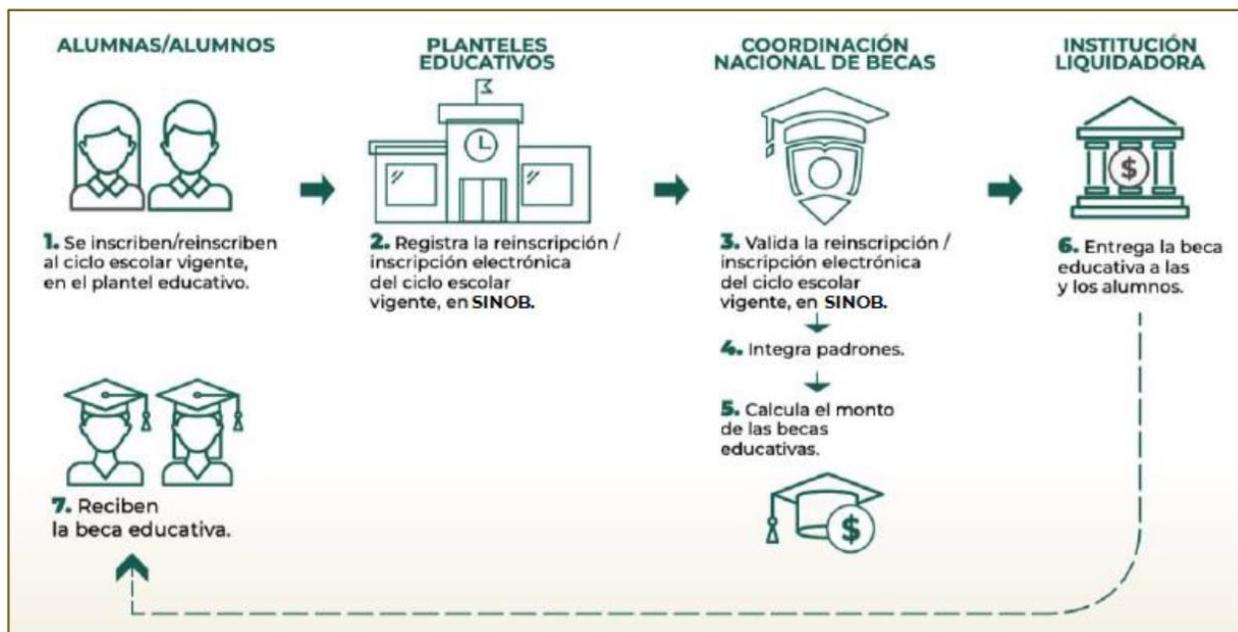
Para ver más específicamente la interrelación entre componentes, actividades y actores véase anexo Flujograma del proceso.

Luego de la *priorización de planteles*, se pide a los planteles designen al personal de enlace. Con los datos de ese personal se realiza la asignación de usuario y contraseña en el SINOB y se capacita al personal responsable. Los enlaces de los planteles entrevistados comentaron que esa capacitación ocurre de manera virtual. Con la apertura del SINOB para el registro de la matrícula y culmina en la fecha estipulada para su cierre. El producto final es la base de datos actualizada de todos los estudiantes inscritos en alguna IPEMS o IEMS que sirve como insumo para la conformación del padrón por atender. Una vez que la CNBBBBJ abre el proceso de registro, la DGGPTIC consolida la

información en colaboración con la DGPAEM para construir el padrón del Programa S311.

La carga de la matrícula por parte de IPEMS e IEMS se realiza al inicio de cada ciclo escolar. En la EMS este corresponde a los meses de enero y septiembre; así, los planteles reportan inscripciones, bajas y reinscripciones de sus estudiantes. Para el uso del SINO B los planteles deben contar con: equipo de cómputo (escritorio o laptop), sistema operativo Windows 10 o superior (o macOS más reciente), navegador web tipo FIREFOX, CHROME, EDGE, OPERA o Safari (últimas versiones preferentemente) y aplicativo de Microsoft Excel 2013 o versión actual.

Imagen 4. Proceso de solicitud/registro de estudiantes



Fuente: Guía de usuario: Módulo Carga Matrícula Programa BUEMS 2022.

Cuando el personal de enlace en los planteles de las IPEMS e IEMS es designado reciben una clave de acceso a la plataforma informática que recoge la información de las y los estudiantes inscritos y en activo, el SINO B. El Enlace de cada plantel educativo proporciona a la CNBBBJ información sobre su matrícula escolar y son los responsables de integrar y resguardar el expediente escolar (adjuntando como mínimo el comprobante de inscripción, identificación, solicitud de incorporación al Programa) que documente la

situación de cada educando reportado ante la CNBBBJ. Los cambios del personal designado tendrían que comunicarse a la CNBBBJ, a través de los subsistemas y las Representaciones Estatales, para que la DGGPTIC actualice los datos en el sistema y genere un acceso con los permisos correspondientes.

La carga de la matrícula en SINOB se realiza a través de un archivo de tipo .CSV, mediante el cual se reporta la situación de las/os becarias/os del plantel. La carga en SINOB se compone de un archivo de 32 columnas, de las cuales 12 son obligatorias y el resto opcionales. En el registro, el personal educativo captura los datos básicos de identificación de las/os estudiantes: nombre, apellidos, fecha de nacimiento, CURP. Asimismo, registra el estatus del alumno en la institución: inscrito y el grado que cursa, o no inscrito y la causa de no reinscripción.

La siguiente figura, tomada de Guía de Usuarios: Módulo Carga Matrícula Programa BUEMS 2022, da cuenta del tipo de información que se pide en el proceso de solicitud. En la figura se les instruye a los planteles del tipo de información que pide SINOB. A los planteles se les informa que SINOB tiene la matrícula precargada del ejercicio anterior y que tienen que descargarla de manera masiva para generar un archivo CVS en el que deberá actualizar y verificar la información. El SINOB cuenta con matrículas escolares precargadas debido a que se conformó con base a un proceso de migración de los datos contenidos en SIREL.

Imagen 5. Módulo de carga en SINOB

CLASIFICACIÓN	NÚM.	ENCABEZADO	REQUERIDO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES VALORES	TIPO DATO	Longitud
Datos personales del becario/a	1	CURP	Obligatorio	Clave Única de Registro de Población (CURP).		Alfanumérico	18
	2	P_APELLIDO	Obligatorio	Primer apellido.		Alfabético	100
	3	S_APELLIDO	Opcional	Segundo apellido.		Alfabético	100
	4	NOMBRE	Obligatorio	Nombre (s).		Alfabético	100
	5	FECHA_NAC	Obligatorio	Fecha de Nacimiento.	dd/mm/aaaa	Fecha	10
	6	SEXO	Obligatorio	Sexo del becario/a	H, M	Carácter	1
	7	ENTIDAD_NACIMIENTO	Obligatorio	Clave INEGI de la entidad de nacimiento del becario/a		Númérico	2
Datos Escolares del becario/a	8	SITUACIÓN	Obligatorio	Situación o estatus del becario/a en el plantel educativo, en el periodo y ciclo escolar actual.	1 = NUEVO INGRESO 2 = REINSCRITO 3 = NO REINSCRITO 4 = CONCLUYO 5 = NO PERTENECE AL PLANTEL	Alfabético o Numérico	25
	9	CAUSA_SITUACIÓN	Opcional	Causa por la que el becario/a no se encuentra inscrito en el plantel educativo. <i>Nota:</i> solo aplica cuando la situación indicada es = NO REINSCRITO.	1 = BAJA TEMPORAL 2 = DEJO DE ESTUDIAR 3 = RENUNCIÓ A LA BECA 4 = CAMBIO DE PLANTEL 5 = FALLECIMIENTO	Alfabético o Numérico	20
	10	TIPO_PERIODO	Obligatorio	Tipo periodo en el que el becario/a se encuentra cursando.	CUATRIMESTRE SEMESTRE ANUAL	Alfabético	20
	11	PERIODO	Obligatorio	Periodo (año escolar) en el que el becario/a se encuentra cursando.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Númérico	1
	12	MODALIDAD	Obligatorio	Modalidad educativa a la que está inscrito el becario/a.	ESCOLARIZADA NO ESCOLARIZADA MIXTA	Alfabético	50

Fuente: GUÍA DE USUARIO: Módulo Carga Matrícula PROGRAMA BUEMS 2022.

En específico la Guía de usuarios invita a los enlaces a revisar y actualizar la Situación y Periodo de su matrícula, información que es fundamental para registrar y mantener a las/os becarias/os en el Programa. Ambos aspectos son resaltados en rojo en el documento.

En el proceso *de registro de estudiantes*, los Subsistemas Escolares de EMS, las secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes apoyan a la CNBBBBJ al seguimiento. En la entrevista con subsistemas educativos de EMS, se identificó que el enlace de la autoridad educativa del subsistema tiene una clave de acceso para que pueda hacer una última revisión del proceso de carga de matrícula e identificar con ello planteles que tengan retrasos o inconsistencias.

Las entrevistas con autoridades educativas en los planteles dan cuenta de que el registro de estudiantes representa una mejora en el proceso de carga de la matrícula con la incorporación del SINOB, ya que con la nueva plataforma se disminuye el tiempo que ellos dedicaban para la captura de la información. Esta nueva plataforma les permite cargar de forma masiva su matrícula e ir identificando de manera más sencilla quienes están teniendo problemas con los datos. Sin embargo, las entrevistas también dan cuenta de que el SINOB no proporciona información completa a las escuelas más allá del proceso de captura de la matrícula. Es decir, los enlaces en planteles son capaces de conocer el estatus en el sistema, pero no si los estudiantes registrados como “activos” serán incorporados al padrón de beneficiarios. Para atender esto, la CNBBBBJ ha desarrollado un buscador en su sitio oficial que permite conocer el estatus en el padrón, el cuál se detalla en más adelante. Las autoridades sugieren que el SINOB debiera proporcionar información de estatus a nivel individual y pueda actualizar información con las fechas en las que se realizarán los pagos a las/os becarias/os adicional al calendario de pagos que contiene dicha información. Ello porque las y los estudiantes se acercan a las escuelas para pedir información y las escuelas no cuentan con ninguna fuente para poder apoyarles. Más allá del estatus de Activo que pueden consultar sobre las personas estudiantes que fueron registrados como inscritos y actualizados en la matrícula anterior, las autoridades requieren información del estatus de los estudiantes que no han sido atendidos por el Programa o cuyo registro se encuentra en proceso de revisión.

En entrevistas con funcionarios de la CNBBBBJ se hizo referencia al concepto de "becario de continuidad" en el que se da preferencia a becarios que se incorporan en el primer semestre y que se busca dar prioridad para consolidar trayectorias. Se refirió que dadas las limitaciones presupuestales se le dará prioridad a la permanencia de las/os becarias en activo y que ese criterio se utiliza elaborar los padrones de liquidación. Sin embargo, ante la carencia de un procedimiento de incorporación en estos casos es posible que las y los estudiantes de EMS que son elegibles, no reciban la beca por no haberse incorporado al programa en el primer semestre, lo que implica un riesgo.

Por otro lado, como se describe en Reglas de Operación, el Programa contempla la atención a personas víctimas, el cual se hace de la siguiente manera: la identificación de estas personas se realiza con las Instituciones Solicitantes quienes, solicitan a la DGPAEM la incorporación de una persona en calidad de víctima al programa mediante un formato en el anexo de las ROP; sin embargo la gran mayoría de las personas víctimas para quienes se solicitó la beca son reportadas directamente por los planteles, en cuyo caso, una vez que se integra el padrón, la DGPAEM solicita a la DGGPTIC que identifique en el padrón a las personas con calidad de víctima. En caso de que una persona víctima no haya sido reportada por el plantel educativo, la DGPAEM realiza la solicitud de incorporación a la DGGPTIC

Por su parte, las ROP 2022 establecen que las y los estudiantes cuya matrícula no haya sido proporcionada por una IPEMS/IEMS a la CNBBBBJ para su integración al Padrón del Programa, deberán dirigirse a las ORE o SARE para solicitar al personal operativo su incorporación al Programa mediante una "Solicitud de Incorporación" la cual será registrada por el personal de la CNBBBBJ mediante la *Ficha de Atención del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Las ROP mencionan que la condición de elegibilidad de las solicitudes recibidas por la CNBBBBJ por esta vía se determinará de igual manera que las recibidas vía las IPEMS/IEMS.

Asimismo, se establece en las ROP 2022 que este proceso estará abierto de manera permanente durante el ejercicio fiscal. Con base en las entrevistas con funcionarios de las direcciones generales de la CNBBBBJ se identificó que este proceso podrá tener lugar

una vez que se abra de nuevo el proceso de solicitud y de conformación del padrón. Es decir, en periodos intermedios no se puede incorporar a nuevas/os becarias/os o resolver problemas cuando su incorporación no fue posible durante el periodo de captura. Se aprecia aquí un área de oportunidad para poder establecer de manera más clara en las ROP cómo funciona este procedimiento y establecer que la incorporación al programa no será de manera inmediata ya que con base en las entrevistas realizadas con la CNBBBBJ se identifica que las solicitudes de incorporación realizadas por la población objetivo de manera directa tomarán más tiempo en procesarse y que es posible que incluso no puedan incorporarse al padrón de manera inmediata sino hasta que se consolide de nueva cuenta el padrón de beneficiarios para la emisión de pago subsecuente.

En las entrevistas con la CNBBBBJ y la ORE de la Ciudad de México y Oaxaca, se refiere que cuando las/os becarias/os asisten a las ORE o SARE para realizar el trámite de solicitud de incorporación o algún otro procedimiento estos reciben un número de folio que registra el trámite de solicitud. Dicho folio podrá ser utilizado posteriormente para dar seguimiento al trámite, sin embargo, al momento este folio no sirve para dar seguimiento y las/os becarias/os no tienen forma de obtener información acerca de su trámite, salvo que se comunique al centro de atención telefónica de la CNBBBBJ, quienes tienen registro de los folios según fue declarado en entrevistas a nivel central.

Otra área de oportunidad referida por becarias/os en los grupos de enfoque es que, no existe un mecanismo que permita dar cuenta de problemas con el registro o solicitud de becas, sino que el estudiante puede identificar esto una vez que es periodo de pago y no ha recibido la beca. Las/os becarias/os refieren que una vez que su escuela termina el proceso de registro (la carga de matrícula en SINOB), se asume que serán becarias/os del Programa; sin embargo, no cuentan con documento de confirmación o de registro, por ello, hasta que es periodo de pago se percatan que hubo algún problema, pues no aparece su OdP o registro.

Vale destacar que recientemente se incorporó una herramienta en la página web de la CNBBBBJ en los interesados pueden revisar a través de su CURP si son o no becarias/os en activo; sin embargo, como es un instrumento nuevo no todas/os las/os becarias/os lo

conocen. Este caso es muy particular para las/os becarias/os quienes reportan que es el director de plantel su única fuente de información acerca del Programa.

Como se ha mencionado, este año se realizó la primera instrumentación del SINOB. Los planteles reportaron haber recibido capacitación en la operación y administración de este nuevo sistema. La CNBBBJ también diseñó infografías, dípticos, tutoriales en video y manuales para explicar el uso del sistema, los pasos a seguir y los tiempos planeados para el registro. Con la instrumentación de este nuevo sistema las y los informantes que operaban como enlaces reportaron una mejora en el proceso de carga de la matrícula. En especial refirieron que el proceso se había simplificado pues esta nueva plataforma les permite la carga masiva de la matrícula a diferencia del SIREL en la que el proceso de carga se tenía que hacer por partes haciendo los procesos de carga bastante largos para aquellos planteles con matrícula escolar muy amplia.

Vale mencionar que personal de los subsistemas en la Ciudad de México reportó tener acceso al SINOB y se les concedieron permisos de edición. No obstante, queda pendiente por solventar (de acuerdo con los testimonios recogidos en campo) algunos errores de la “carga masiva”, que es la carga en la plataforma de un conjunto de estudiantes a través de un archivo Excel. Entre ellos se mencionan los caracteres aceptados como texto, y la realización de modificaciones a los datos personales de las/os becarias/os cuando estos han llevado a cabo modificaciones a sus apellidos o cambios de género.

En la Ciudad de México, las/os becarias/os refirieron que a partir del 2022 se les solicitó llevaran un expediente en físico a las ORE o a SARE para su consolidación y resguardo. La incorporación de esta actividad adicional parece ser parte del proceso de solicitud de apoyo, aunque no se identificó de manera escrita en documentos oficiales. En dicho expediente se pidió una constancia de inscripción (por primera vez). Esta solicitud adicional generó algunos problemas para las autoridades educativas de los planteles y para las/os becarias/os. La constancia solicitada, se refirió, tenía características particulares (Código QR) aspecto que no todos los planteles lograron cubrir en tiempo y

forma. Las/os becarias/os también refirieron que esta nueva solicitud retrasó y complicó el proceso de solicitud pues significó el traslado y varias vueltas para poder completarlo.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *registro de estudiantes*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de *registro de estudiantes* inicia con la apertura de la plataforma SINOBI para inscripción/reinscripción de estudiantes en el periodo establecido por la CNBBBJ para los planteles. Culmina con el cierre del periodo de inscripción/reinscripción y actualización de la matrícula del SINOBI.
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo Para la mayoría de los Subsistemas y planteles el tiempo es adecuado; no obstante, algunos subsistemas de la EMS como el CONALEP reportan aperturas de registro en periodos intersemestrales, es decir que no se encuentran empatados los calendarios de apertura del SINOBI con el del ciclo escolar. Los testimonios del personal educativo y los subsistemas de EMS dan cuenta de las dificultades asociadas al poco tiempo para y capacitarse en el uso del sistema y dar de alta a sus estudiantes, sobre todo en planteles grandes y con mucha matrícula. Como solución, se ha optado otorgar a algunos planteles más de una clave de acceso al SINOBI o también, incrementar tiempos de registro. Personal: Los enlaces en los planteles educativos encargados del registro de estudiantes, tienen conocimientos adecuados y capacidad suficiente para llevar a cabo su labor de registro. La incorporación del SINOBI facilita al personal el registro masivo de estudiantes. La capacitación para el uso del sistema es breve pero efectiva y las dudas o problemáticas son atendidas con celeridad a través de las ORE, sin embargo, persisten dificultades técnicas en planteles con un alto volumen de estudiantes y pocas claves de acceso al SINOBI. Sobre el personal de la CNBBBJ para este proceso, los recursos destinados a la contratación de personal presentan las siguientes limitaciones: 1) una ley de austeridad que

ha impuesto el Gobierno federal que, de acuerdo con entrevistas a nivel central, limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las Direcciones Generales (DG) de la CNBBBBJ tienen que absorber las responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada.

- b. Recursos financieros: en las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, no es posible determinar un análisis por proceso de los recursos financieros.
 - c. Infraestructura: El programa cuenta con un nuevo sistema denominado Sistema Integral para la Operación de Becas (SINOB) que incluye mejoras al Sistema Institucional para la Reinscripción Electrónica utilizado en ciclos anteriores (SIREL) utilizado anteriormente. **Los planteles educativos que se visitaron refirieron capacidades tecnológicas y posibilidades de acceder a una red de internet que permita la operación el uso de la plataforma.** Valdría la pena explorar si este es el caso del universo de planteles de educación media superior, pues dadas las desigualdades estructurales del SEN es probable que haya planteles con limitaciones en infraestructura para la instrumentación del registro de estudiantes. Este aspecto no pudo valorarse en esta evaluación.
- Productos: Base de datos de matrícula registrada.
 - Sistemas de información: SINOB que se conforma a partir de los datos de las/os estudiantes: nombre, CURP, fecha de nacimiento, situación del estudiante, semestre, modalidad educativa.
 - Coordinación: Con la base de datos de la matrícula registrada, tras la validación por parte de la CNBBBBJ y la confronta con otros programas se obtiene el padrón de beneficiarios. Algunas dificultades de la coordinación entre actores se relacionan con que el periodo en el que se abre el SINOB, ya que puede no coincidir con el calendario escolar de los Subsistemas EMS (referencia del

CONALEP) lo que pudiera generar el riesgo de dejar fuera a estudiantes en la conformación del padrón. Sin embargo, se intenta disminuir el riesgo, con la apertura extemporánea del SINOBO.

- Pertinencia del proceso: El *registro de estudiantes* es avalado por los planteles. **Permite tener mayor certeza sobre la validez de la matrícula registrada y la inscripción de las y los estudiantes** al plantel que es único requisito que se pide (además de no tener otra beca). Sin embargo, se cuestiona la inclusión del procedimiento de entrega de constancia de inscripción en físico adicional a la validación en el SINOBO. Se identifica que ello hace que tanto las escuelas como las/os becarias/os incurran en costos adicionales.
- Importancia estratégica del proceso. Si bien el Programa S311 tiene por finalidad cubrir al universo de estudiantes en EMS, las restricciones presupuestales del Programa limitan su cobertura.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se observa que exista un mecanismo para conocer la satisfacción de los planteles o de la población beneficiaria con respecto al proceso de *registro de estudiantes*. Sin embargo, los enlaces de los planteles refieren tener comunicación con las ORE para externar dudas o solicitar apoyo. Las/os becarias/os, así como las y los funcionarios de la CNBBBJ, refieren que existe un número telefónico para poder externar dudas y solicitar apoyo; sin embargo, este mecanismo no sirve para solucionar problemáticas particulares o conocer la satisfacción con respecto al registro de estudiantes, ya que se trata de una línea telefónica que atiende dudas generales en la que no se puede verificar el estatus específico de los alumnos.
- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. Dado que recientemente se incorporó el SINOBO al proceso de solicitud/registro las autoridades educativas refieren que este cambio se debe a las problemáticas experimentadas durante la pandemia. Sin embargo, funcionarias y funcionarios de la CNBBBJ refieren que el SINOBO responde a las necesidades de operación de los programas y que comenzó a operar independientemente de la emergencia. Entonces se ha experimentado un cambio

que ha ayudado a mejorar el proceso de carga de matrícula que, aunque no es resultado de la pandemia permitió mejorar el proceso para los enlaces en las escuelas. Las personas entrevistadas en los planteles reportaron que el proceso de carga fue particularmente complicado durante la emergencia ya que se retrasaron los procesos de inscripción y reinscripción. No obstante, la CNBBBJ abrió periodos extraordinarios lo que permitió incorporar a las matrículas de las escuelas.

4.5 Conformación del padrón de beneficiarios

CONEVAL considera como cuarto proceso la selección de beneficiarias/os y lo define como el “proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado” (CONEVAL, 2022a).

La *conformación del padrón de beneficiarios* se compone de cuatro actividades:

- Verificación de información y documentos cargados en SINOB.
- Validación de la CURP de estudiantes registrados y verificados en SINOB.
- Confrontación de padrones con otros programas y generación de padrón de liquidación.
- Difusión y comunicación de resultados a través de medios electrónicos.

Para ver más específicamente la interrelación entre componentes, actividades y actores véase anexo Flujograma del proceso.

La actividad de verificación de información y documentos cargados al SINOB inicia cuando la CNBBBJ a través de la DGGPTIC verifica la lista de estudiantes cargadas en el SINOB. Esta lista fue generada durante el proceso de *registro de estudiantes*. La lista es, posteriormente, validada mediante el CURP de las/os beneficiarias/os frente a la plataforma proporcionada por RENAPO y confrontada con los padrones de otros programas para verificar la no-duplicidad con otros programas de becas federales. Cabe destacar que las y los estudiantes registrados en Centros de Atención para Estudiantes con Discapacidad (CAED) pueden tener ambos apoyos a diferencia de lo reportado en la evaluación de 2019.

La DGGPTIC, depura el padrón donde todos los estudiantes registrados como inscritos, con datos consistentes y validados, y que no se encuentren registrados en otros programas de apoyos federales son susceptibles de recibir la beca. La DGGPTIC comparte el listado para que la DGPAEM determine, con base en la disponibilidad presupuestal y buscando atender escuelas completas, el padrón de liquidación. La DGPAEM integra el padrón final asignando al padrón las Instituciones Liquidadoras que se han identificado como pertinentes para cada plantel de acuerdo con su ubicación y con las Instituciones Liquidadoras para continuar con las actividades siguientes. Estas

actividades con base en las entrevistas con funcionarias y funcionarios de la DGGPTIC y DGPAEM se realizan de manera coordinada. La DGGPTIC reportó que el procedimiento se realiza a partir de la información que se tiene administrada en SINOB.

Resulta relevante comentar que, se identifica poca claridad acerca de cómo se asignan los medios de pago/Instituciones Liquidadoras a los planteles y becarias/os ya que el equipo evaluador no pudo observar información contundente acerca de los criterios utilizados para la asignación.

Por último, el Programa notifica a los estudiantes que son elegidos para recibir la beca y les solicita que acudan a entregar documentación escolar y a validar su identidad. Sin embargo, no existe al momento un mecanismo para hacer del conocimiento de las/os becarias/os que son rechazados por el Programa S311. Dicho aspecto que ya fue referido en la etapa anterior es relevante también, ya que tanto las/os becarias/os como sus planteles refieren no tener información acerca de la incorporación de estudiantes como becarias/os del Programa. Sin embargo, la CNBBBJ refiere que se ha incorporado recientemente al buscador <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/> información referente a las causas de baja del Programa. Esta modificación se reporta fue realizada después de que el equipo evaluador concluyera el levantamiento de información por lo que no fue corroborada.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *priorización de planteles y conformación del padrón de beneficiarios*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. Inicia cuando la DGGPTIC verifica la información y documentos cargados al SINOB, valida mediante la CURP de estudiantes registrados en RENAPO, la información contenida en el SINOB, para después confrontar información con los padrones de otros programas federales. Para finalizar, la DGPAEM selecciona como becarias/os a aquellos que cumplan con los requisitos establecidos en las ROP (pertenencia al Sistema Educativo Nacional que no cuente con otra beca) siempre que exista suficiencia presupuestaria y priorizando la lista de prelación de planteles y la CNBBBJ comunica y difunde los resultados del proceso a través de su página de Internet.

- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: De acuerdo con las ROP vigentes, existen procedimientos que pueden modificar el padrón durante el semestre (cancelación de las becas de ciertos beneficiarios e incorporación de nuevos por disponibilidad presupuestaria), no obstante, en entrevistas se aclaró que, aunque la normatividad lo previene, esto no ocurre en la realidad, ya que las modificaciones se incluyen en la siguiente integración del padrón. Estos operan solo como una extensión en el periodo semestral. En algunos casos para ciertos planteles, las fechas de apertura del registro se encuentran fuera de sus días lectivos.
 - b. Personal: La actividad más importante para la elaboración del padrón depende del registro de la población objetivo en los planteles susceptibles de atención. Los planteles designan a un enlace de becas que se encarga de registrar a los estudiantes en el SINOBS. Estos enlaces de becas no son funcionarios contratados para ese propósito, son parte de la nómina de los planteles a los que se le otorgan nuevas funciones. No obstante, ningún informante en las escuelas reportó que esto fuera un problema. Al contrario, están dispuestos a contribuir en la implementación del Programa para que sus estudiantes reciban una beca. Vale mencionar que el personal de enlace y en los Subsistemas parece estar capacitado en el SINOBS y en el sitio en línea de la CNBBBJ podemos encontrar una Guía de Usuario para el mismo. La DGGPTIC reportó contar con personal suficiente para llevar a cabo el proceso de prelación, confronta y determinación del padrón. Sin embargo como se ha mencionado de manera reiterada los recursos destinados a la contratación de personal presenta las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las ORE.

- c. Recursos financieros: En entrevista con funcionarios de oficinas centrales se destacaron diversas problemáticas asociadas a la operación de los servicios contratados de tecnologías de la información (renta de equipos de cómputo, servicios de telefonía, centros de carga de datos, red de comunicación para videoconferencias) y las dificultades que se tienen para mantener y negociar los contratos ante reducciones presupuestarias y en el contexto de la ley de Austeridad vigente. Estos retos impactan en la eficiencia del proceso, en la actualización del padrón y mantenimiento de los sistemas de información; sin embargo, **se cumple con las metas incurriendo en cargas de trabajo excesivas para las y los funcionarios de la CNBBBBJ.**
- d. Infraestructura: El programa cuenta con un nuevo sistema denominado SINOB que incluye mejoras al utilizado en ciclos anteriores SIREL. Los planteles educativos tienen diferentes capacidades tecnológicas y posibilidades de acceder a una red de internet que permiten niveles de eficacia distintos en el uso de la plataforma.
- Productos: Lista de prelación de planteles y padrones de liquidación, con este se pueden establecer los montos requeridos para la dispersión de recursos entre las cuentas concentradores de las Instituciones Liquidadoras asignadas a los planteles que cuentan con beneficiarios.
 - Sistemas de información: **SINOB** que concentra los datos personales de la población objetivo (CURP, nombre completo, fecha de nacimiento, sexo, entidad de nacimiento) y datos escolares del plantel (modalidad educativa, periodo escolar, plantel) que forman parte del Padrón de beneficiarios. La información sirve para identificar a la población atendida, así como la objetivo o aquella que se quedó fuera por falta de presupuesto. La MIR del Programa considera indicadores que se estiman utilizando la información que se genera en este proceso.
 - Coordinación: La DGGPTIC coordina el proceso con la DGPAEM. Operativamente la coordinación entre ambas instancias se reportó como efectiva y no se observan retrasos en la operación durante esta etapa. Sin embargo, las entrevistas con

estudiantes muestran que desconocen los motivos por los que se ha rechazado su incorporación al padrón. Esto implica una insuficiente coordinación con Dirección General de Vinculación (que informa a los Subsistemas EMS y sus planteles).

- Pertinencia del proceso. El proceso es pertinente ya que establece los mecanismos para la validación del padrón tales como la validación del CURP ante RENAPO y la confronta con otros padrones de becas es apropiado para la selección de las becarias/os que recibirán la beca. Sin embargo, se identifica poca claridad acerca de cómo se asignan los medios de pago/Instituciones Liquidadoras a los planteles y becarias/os.
- Importancia estratégica del proceso. El proceso es importante ya que consolida el padrón de personas que obtendrán beca, sin este proceso no habría forma de operar pues no habría listado de beneficiarios.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. No se observa que exista un mecanismo para conocer la satisfacción de los planteles y/o las/os becarias/os con respecto al proceso de registro de estudiantes. Sin embargo, los enlaces de los planteles refieren tener comunicación con las ORE para externar dudas o solicitar apoyo. Las/os becarias/os, así como las y los funcionarios de la CNBBBJ, refieren que existe un número telefónico para poder externar dudas y solicitar apoyo; sin embargo, este mecanismo no sirve para solucionar problemáticas particulares o conocer la satisfacción con respecto al registro de estudiantes, ya que se trata de una línea telefónica que atiende dudas generales en la que no se puede verificar el estatus específico de los alumnos.
- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en la operación del proceso de selección de beneficiarios. Los cambios observados tienen que ver con necesidades operativas que ya se venían atendiendo y no con una respuesta a la pandemia.

4.6 Entrega de medios de pago

CONEVAL establece como sexto proceso general la distribución de apoyos y lo define como el “proceso 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)” (CONEVAL, 2022a). Para el Programa S311, este proceso se denomina *entrega de medios de pago* y comprende las siguientes actividades.

- Plan operativo y coordinación logística para entrega de medios de pago.
- Confirmación del calendario de operación con subsistemas y planteles, y solicitud de apoyo logístico.
- Operativo de entrega de medios de pago en IEMS e IPEMS (OdP o giro telegráfico, entrega de tarjetas).
- Conciliación de medios de pago entregados.
- Distribución de medios de pago remanentes.

La entrega de medios de pago es el proceso de mayor complejidad para el Programa S311 pues involucra la acción coordinada de distintos actores del Sistema Educativo Nacional, las ORE y las SARE, y las Instituciones Liquidadoras. Para ver más específicamente la interrelación entre componentes, actividades y actores véase anexo Flujograma del proceso.

De acuerdo con el proceso anterior, la DGPAEM compartió el padrón de liquidación con las Instituciones Liquidadoras, incluyendo la asignación de medios de pagos se realiza el plan operativo y coordinación logística para entrega de medios de pago. Lo anterior involucra la confirmación del calendario de operación con subsistemas y planteles, y solicitud de apoyo logístico en caso de que sea necesario (Operativo en campo - Banco del Bienestar y Telecomm).

Cabe destacar que el Programa S311 cuenta, con dos medios de pago que son definidos por la Institución liquidadora: 1) Depósito en cuenta - Banco Azteca, y 2) Operativo en campo - Banco del Bienestar (efectivo/MAT) y Telecomm (Giro telegráfico/ODP). El programa opera de esta manera dada la complejidad de que la mayor parte de sus beneficiarias/os son aún menores de edad. Vale aclarar que con Banco Azteca también

se puede recurrir a ODP cuando el becario tenga dificultad para acceder al cobro de su beca mediante aplicativo o para expedir pago a nuevos becarios para la realización de cobro más expedito, en tanto se da de alta su cuenta bancaria.¹⁶

En términos generales el proceso de *entrega de medios de pago* se observa simplificado con relación a lo observado en 2019 cuando el Programa comenzaba su operación ya que entonces la entrega involucraba la interrupción de las jornadas escolares para hacer entrega de ODP en los planteles, así como la movilización de los recursos humanos y materiales de las IEMS para la operación de mesas de atención en donde se entregaban los medios de pago. Se observa en cambio que 2022 para el Programa S311 se ha maximizado el depósito en cuenta Banco Azteca a través del uso del aplicativo (App móvil de Bienestar Azteca) con el cual de manera directa la/el becaria/o tiene acceso a su ODP, ello con base a los comentarios de funcionarias y funcionarios de la CNBBBBJ entrevistadas/os.

La entrega de medios de pago para depósito en cuenta bancaria se realiza a partir de la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la/el becaria/o en Banco Azteca para el depósito de su beca. La cuenta está ligada a un aplicativo para pagos, mecanismo con el que las/los becarios mediante previa descarga cuentan con un dispositivo para revisar saldo, monitorear el pago de beca y obtener un código para el cobro de la misma.¹⁷ La entrega de medio de pago mediante cuenta se observa hace más eficiente el proceso de entrega de recursos ya que disminuye a un evento la entrega de medio de pago para las/os becarias/os; sin embargo, se observa que no a todas/os se les ha facilitado el uso de estos sistemas. En los grupos de enfoque realizados con becarias/os en la Ciudad de México se observó que tienden a olvidar sus claves de acceso y a perder sus celulares con facilidad. Cuando esto pasa el proceso de reconfiguración del aplicativo no resulta

¹⁶ Se solicitó a la CNBBBBJ información con relación a la proporción de pagos realizados por cada tipo de medio, esta se entregó de manera agregada por plantel. De manera que no se puede calcular cuántas becarias/os tienen cada tipo de medio de pago.

¹⁷ El aplicativo de Banco Azteca (App móvil de Bienestar Azteca) funciona mediante descarga en Play Store o App Store por lo que la descarga requiere que las/os becarias/os tengan un dispositivo móvil. Una vez descargado las/os becarios realizan un registro con los datos previamente indicados por la CNBBBBJ. Para su uso regular en materia de revisión de saldo y pagos de beca, las/os becarias/os deberán recordar el correo electrónico con el que se dan de alta, además de su clave asignada para poder ingresar al aplicativo (Información disponible en: <https://www.bancoazteca.com.mx/servicios/programas-sociales/beca-benito-juarez.html>).

del todo sencillo y ello significa que en ocasiones no puedan cobrar su beca incluso cuando el pago fue emitido. Informantes de las ORE y SARE mencionan que el asunto de pérdida de contraseñas, olvido de correo electrónico registrado o la pérdida o robo de los celulares es un problema frecuente se atiende en las oficinas cuando las/os becarias/os no pueden cobrar su beca. Este cuello de botella implica un aumento en los volúmenes de citas que las/os becarias/os tienen que agendar para resolver sus problemas y la consecuente saturación de las SARE y ORE.

Asimismo, se obtuvo información en los grupos de enfoque con becarias/os en la Ciudad de México que indica que la experiencia para resolver problemas con sus cuentas bancarias/aplicativos no es del todo positiva. Becarias/os reportaron haber recibido malos tratos en las oficinas de las ORE y SARE cuando acudieron a tratar de solucionar problemas relacionados con el proceso de *entrega de medios de pago*.

Con respecto a la entrega de medios de pago mediante operativo en campo, el medio se asigna para aquellas becas en localidades remotas dónde las Instituciones Liquidadoras son TELECOMM o Banco del Bienestar. También vale destacar que la entrega de medios de campo en operativo en campo se realiza en el mismo operativo para el cobro de becas; es decir en la misma fecha y espacio físico se programan la entrega de ODP y se cuenta con la presencia de las Instituciones Liquidadoras para que entreguen los recursos monetarios a las/os becarias/os y se cobre la beca. La DGCST se encarga de diseñar la logística de entrega y desarrollar la planeación de los operativos que incluye los periodos de ejecución, la metas, la vigencia de la captura, los recursos humanos y materiales estimados y la productividad esperada de cada una de las ORE. Esta dirección libera a través del Sistema de Soporte Técnico Operativo el padrón por atender y envían a las ORE los oficios correspondientes con indicaciones para ejecutar el operativo. Asimismo, brindan orientación vía videoconferencias y distribuyen materiales informativos de apoyo para llevar a cabo los operativos (manuales, dípticos, infografías, etc.). La calendarización de entrega de estos medios de pago por tanto depende de la Institución Liquidadora.

Es responsabilidad de las ORE establecer comunicación con los subsistemas educativos y con los planteles para confirmar o ajustar los calendarios de entrega de órdenes de pago en las escuelas, con base en la evidencia en campo las ORE se apoyan en los servidores de la nación para la realización de dichos operativos. Sin embargo, dada la temporalidad de las dispersiones es posible que las fechas de pago no se encuentren en periodos lectivos de las escuelas. Por ejemplo, la segunda dispersión de 2022 se inició a finales de julio y principios de agosto, cuando EMS se encontraba en periodo vacacional. Con base en el trabajo de campo realizado en Oaxaca se observó que las mesas de pago se realizaron durante periodo vacacional, lo cual complicó no solo la instalación de la mesa sino la convocatoria a las/os becarias/os.

Para poder llevar a cabo la instalación de una de las mesas observadas en Oaxaca por ejemplo se tuvo que localizar al director del plantel quien no se encontraba en la localidad por estar en periodo vacacional, en otro plantel no se pudo instalar la mesa pues éste se encontraba cerrado y se tuvo que cambiar la sede de instalación de mesa. Un director tuvo que regresar de sus vacaciones para expedir las constancias necesarias para que los estudiantes pudieran cobrar la beca el mismo día de la instalación de la mesa¹⁸. Las/os becarias/os refirieron en entrevista que se les convocó un día antes. Varias de las personas entrevistadas mencionaron que tuvieron que caminar largas distancias o tomar más de un medio de transporte para poder acudir a la mesa a cobrar. Con el periodo tan limitado del aviso las personas entrevistadas refieren que no sabían si todas/os las/os becarias/os se abrían enterado o si podrían acudir; referían no saber que pasaría con el cobro de su beca al no asistir el día de instalación de su mesa de pago.

Las entrevistas con las distintas direcciones de la CNBBBBJ refieren que una vez que se obtiene el calendario para los pagos, las ORE lo actualizan en el sistema y lo formalizan mediante el envío de los oficios correspondientes. De tal manera se establece el calendario de las mesas de atención (MAT). Cuando la entrega de medios se realiza en

¹⁸ Entre los documentos necesarios para la entrega del medio de pago se encuentra la constancia de inscripción/credencial de la escuela, CURP, y copia de credencial de elector de padre/madre/tutor/tutora (si la/el becaria/o es menor de edad). Asimismo, la/el becaria/o debe ir acompañado de padre/madre/tutor/tutora si es menor de edad.

periodo lectivo se envía un oficio al plantel donde se puede solicitar su apoyo para convocar a las y los estudiantes que recibirán la OdP y para facilitar espacios y mobiliario para instalar la mesa de atención. Sin embargo, en 2022, este procedimiento se ha modificado por la instalación de las MAT en las SARE o en espacios acordados en los que se instalan mesas para los otros programas de becas de la CNBBBJ.

Las OdP se imprimen directamente en las ORE de acuerdo con su calendario de operativos. Cabe destacar que este mecanismo tiene un candado: en entrevista se refirió las órdenes no pueden imprimirse más de una vez, salvo una justificación válida e incluyen la firma del representante de la ORE.

En la fecha de entrega establecida y acordada con la DGCST, el personal de las ORE acude entregar las OdP directamente a las/os becarias/os. Sin embargo, en el trabajo de campo realizado en Oaxaca se observó que no se llevaban todas las OdP necesarias para pagar a todas/os las/os becarias/os convocadas/os en las MAT. Por ello resulta relevante recomendar que las operadoras de las MAT tengan la lista nominal de las/os becarios a la mano para poder cotejarla con las OdP y evitar que beneficiarios permanezcan formados para cobrar una beca que no se podrá cobrar ese día por falta del documento de instrucción.

En Oaxaca cuando se observó que no se llevaban todas las OdP necesarias para pagar, no se conocían las razones respecto del motivo, pero varias/os becarias/os tuvieron que irse sin haber cobrado su beca. No quedó claro si había becarias/os que no estaban al tanto de que habían sido dados de baja del Programa por un asunto de validación de la información de las/os becarias/os o si la problemática era de otra índole. Vale también comentar que las becarias/os no conocen los procedimientos o trámites que deben realizar cuando no se encuentra su OdP en MAT. Las entrevistas a personas funcionarias de la ORE, indican que dependerá del volumen de incidentes para instalar MAT adicionales en el que se entreguen las OdP pendientes.

Una vez que concluye el operativo, la ORE captura en el Sistema de Monitoreo Operativo (SIMOBE) los resultados de la actividad. Los datos cargados en el SIMOBE apoyan el

monitoreo constante de la operación y en él se tiene como indicador un semáforo que da cuenta del avance de la entidad en la entrega de medios de pago.

Otra mejora en el proceso de *entrega de medios de pago* es el sistema tecnológico que habilita el buscador <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/> en donde las/os becarias/os pueden obtener información de su estatus como becarias/os y el de su pago ingresando su CURP. Dependiendo de la institución liquidadora que se le haya asignado, en el Buscador de Becas Benito Juárez la/el becaria/o puede obtener información relativa a los pasos a seguir para el cobro de la beca cuando esté disponible. Se le informó al equipo evaluador que recientemente se incorporó al sistema la opción de también obtener información en causa de baja; sin embargo, no se tuvo oportunidad para verificar este último aspecto del buscador.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto a la entrega de medios de pago:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de *entrega de medios de pago* comienza cuando la CNBBBJ a través de la DGCST y de la Subdirección de Operación envía a las ORE vía oficio un boletín que contiene la calendarización del Proceso Operativo y el listado nominal de los beneficiarios que conforman el universo a atender en cada ORE. Sin embargo, se cuenta con evidencia de que el listado nominal puede no estar disponible en todos los operativos de MAT para entrega de medios de pago lo cual puede ser un obstáculo para la correcta instrumentación de las MAT. Con ello, se planea y se arranca la coordinación logística para la entrega de medios de pago. El proceso concluye cuando las ORE documentan la conciliación de órdenes de pago entregadas y no entregadas para decidir si es necesario mantener el operativo de entrega si se llegó a la meta (normalmente de 95 por ciento) o si se requiere extender las fechas. Al cierre de las mesas verifican la documentación asociada a los operativos como las Actas de campo (que realiza el personal de la Institución Liquidadora) y la Acta de evento de atención

a beneficiarios (realizada por la ORE) y realizan la captura de las Bitácoras de control para las MAT en el aplicativo.

- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: Los procesos operativos para entrega de medios de pago comparten ciertos procedimientos que estandarizan la atención en fechas designadas. Sin embargo, se han identificado fuentes exógenas que incrementan la carga de trabajo en los operativos de entrega de Medios de Pago y los tiempos de espera en las sedes dedicadas a ese propósito: en entrevista con la DGPAEM se reportó que un porcentaje importante (alrededor del 10 por ciento equivalentes a 300 mil órdenes de pago) de becarias/os experimentaron problemas con el aplicativo de Bienestar Azteca, por lo que se les permite solicitar sus órdenes de pago en Mesa de Atención.
 - b. Personal: La DGCST a través de la Dirección de Operación planea sus operativos en función de metas basadas en los resultados del ejercicio del año anterior. Para determinar el personal necesario para las actividades en las MAT y otras sedes para la entrega de medios de pago estudia el grado de complejidad de los procesos a realizar, la productividad de los procedimientos, las metas y el tiempo; sin embargo, las actividades de entrega de medios de pago coinciden con procesos similares de otros programas de becas para educación básica y superior que dependen de la misma CNBBBJ por lo que las cargas de trabajo y demanda de personal se ven incrementadas en los últimos meses del año (noviembre y diciembre), lo cual puede comprometer la calidad de la atención del personal. Como se ha mencionado de manera reiterada los recursos destinados a la contratación de personal presenta las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las ORE.

- c. Recursos financieros: Las ORE/SARE requieren de recursos propios para la interacción personal con los beneficiarios en términos de la operación en territorio. Para las actividades operativas en territorio se solicitan con diez días de anticipación los recursos para viáticos y gasolina. En este sentido, el reembolso de recursos presenta complicaciones a los operadores locales, ya que se requiere de facturas y recibos que no siempre están disponibles.
- d. Infraestructura: El Padrón de Liquidación no es estático y cambia de acuerdo con las altas y bajas registradas por los planteles, por ello las sedes para la entrega de medios de pago pueden variar. Lo anterior es más importante en comunidades con poca conectividad donde las Mesas de Atención Temporal requieren de coordinación con Instituciones Liquidadoras.
- Productos: Órdenes de pago, Conciliación de Ordenes de Pago (entregadas y no entregadas), bases de datos sobre la operación en territorio y actas (de campo y evento) registradas en el SIMOBE. Los productos son necesarios para que las/os becarias/os accedan a sus becas.
- Sistemas de información: Sistema Institucional de Información para la Operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez (SIIOB) para la impresión y reimpresión de órdenes de pago; Sistema de Control Operativo de Becas (SISCOBE) para el monitoreo de órdenes de pago; Aplicativos para el registro de bitácoras en Mesas de Atención Temporal que sirve para registrar encuestas y capturas de Ordenes de pago, y Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE) para documentar avances de la entrega de medios de pago. Expedientes de las/os becarias/os, registros de entrega de OdP, indicadores del SIMOBE sobre el universo de OdP por atender o programadas, las entregadas y pendientes en cada operativo. El uso de aplicativos permite monitorear los procesos de atención durante los operativos en territorio y permite identificar problemáticas y cuellos de botella en el trabajo de campo.
- Coordinación: En entrevistas con personal de las oficinas centrales de la CNBBBJ se menciona que, ante la ausencia de una estructura aprobada por la SHCP, los procesos operativos de las MAT son compartidos a las ORE

mediante oficios, ya que no cuentan con manuales de procedimiento de campo para el proceso de *entrega de medios de pago*. Ello puede afectar la coordinación entre funcionarios por la emisión de varios oficios que detallen el mismo proceso en diferentes momentos del calendario. La CNBBBBJ desarrolló una biblioteca digital de fácil consulta que colecciona criterios normativos vigentes enviados mediante oficio, con el objetivo de aminorar las confusiones entre los operativos. La coordinación operativa de las MAT recae en la Dirección de Operación; sin embargo, en este proceso se ven involucradas múltiples actores como la DGAF que libera recursos para el trabajo de campo y la DGGPTIC que libera el padrón de liquidación para iniciar la entrega de medios de pago. Por lo anterior, el proceso es complejo y no se considera adecuado para que los actores se coordinen sin mayores dificultades.

- Pertinencia del proceso: Mientras no exista una mayor bancarización del padrón de beneficiarios y acceso a bancos cercanos a las localidades de las/os becarias/os, los operativos de entrega de medios de pago son indispensables para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Importancia estratégica del proceso. El proceso constituye el mecanismo para otorgar los medios a las/os becarias/os con los que puedan cobrar su beca, por ello tiene gran importancia estratégica. Conforme el Programa va madurando los procesos se van modificando y es probable que el uso de la tecnología cambie, al menos para un grupo de la población. Ello toda vez que este proceso se consolide por medios tecnológicos y las/os becarias/os puedan generar ellos mismos su medio de pago. Este cambio representará un aligeramiento en la operación si se logra que opere de manera oportuna y eficiente. Para ello se requerirá resolver o simplificar los problemas que ocurren cuando las/os becarias/os pierden su contraseña o el celular.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Más allá de los mecanismos establecidos como el buscador en la página de la CNBBBBJ para corroborar si se es o no becaria/o, o si el plantel es susceptible de atención no se observa una estrategia o mecanismo para recoger

información con respecto a la satisfacción. De hecho, en las ORE y SARE se recibe a las personas que tienen problemas con medio de pago, pero no se identifica como tal una herramienta tipo “buzón de quejas o sugerencias”.

- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en la operación del proceso de distribución de bienes y servicios. Los cambios observados tienen que ver con necesidades operativas que ya se venían atendiendo y no con una respuesta a la pandemia. Sin embargo, recogimos comentarios por parte de becarias/os con relación a que las MAT en tiempos de pandemia no operaron de una manera completamente eficiente. Dijeron que se dieron grandes concentraciones de personas a pesar de que se establecieron fechas para las entregas. Según sus comentarios dada su edad y las disposiciones de los requerimientos tienen que ir acompañados a las MAT. Por ello los volúmenes de personas no facilitaron la sana distancia.

4.7 Cobro de becas

El Modelo General de Procesos de CONEVAL establece que la entrega de apoyos es el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo (CONEVAL, 2022a). Para el caso aquí analizado, este proceso corresponde al cobro que llevan a cabo las/os becarias/os de los recursos vinculados al medio de pago a su favor. Este proceso se conforma de dos componentes:

Componente 1: Dispersión de los recursos.

- Solicitud de recursos a SEP con base en el padrón de liquidación.
- Instrucción de pago ante la TESOFE.
- Depósito de recursos de TESOFE a entidades liquidadoras.
- Distribución de recursos a sucursales correspondientes.
- Conciliación de recursos depositados.

Componente 2: Entrega de recursos.

- Disposición de los recursos tras corroboración de datos.
- Cobro en caso de fallecimiento de las becarias/os.

El proceso comienza con la solicitud de recursos, por parte de la DGGPTIC, con base en el padrón de liquidación y finaliza con la captura de los resultados de los operativos de entrega y los documentos generados que conformen el archivo en los sistemas informáticos correspondientes. Estas últimas actividades tienen como productos bases de datos que podrían fungir como insumos para el monitoreo del desempeño del Programa.

La dispersión de recursos implica el traslado de los recursos monetarios de la TESOFE a las cuentas de las Instituciones Liquidadoras asignadas a las/os becarias/os para que ellas y ellos puedan cobrar su beca. Este subproceso involucra procedimientos administrativos y financieros en los que intervienen la DGCST, SEP, TESOFE y las instituciones bancarias.

El proceso comienza con una solicitud de la CNBBBBJ a la SEP para ejercer los recursos financieros necesarios para el pago de becas en cada entidad federativa de acuerdo con el padrón de liquidación definido y consolidado para cada emisión. La SEP, por conducto de la SEMS instruye a la TESOFE para que deposite los recursos a las diferentes Instituciones Liquidadoras correspondientes. La base de datos de institución liquidadora por plantel de educación media superior da cuenta de que para el Programa S311 el Banco Azteca opera como el principal medio de pago, ya que es utilizado para el 73 por ciento de los planteles de EMS, Banco de Bienestar para el 19 por ciento y Telecomm para el 8 por ciento de los planteles. Con los datos se observa que, en comparación con lo reportado por la evaluación de 2019, el Banco del Bienestar es la institución liquidadora que más ha aumentado la proporción del manejo de los recursos de becas del Programa S311. Vale mencionar que estas cifras refieren a la proporción de planteles por liquidadora, no de la población atendida; ya que el equipo evaluador no tuvo acceso a información que dé cuenta de la distribución de las liquidadoras en relación con los volúmenes de becarias/os.

Las Instituciones Liquidadoras redistribuyen los recursos a las sucursales cercanas. Y deben presentar un informe de recursos depositados. La Institución Liquidadora elabora la conciliación de estos recursos que funge como insumo para el monitoreo de la operación del Programa, así como de los Representantes de Contraloría Social (Representante) que se eligen de entre las becarias/os o becarias del Programa, en el marco de lo que se denomina Representaciones de Contraloría Social (RCS) y que corresponden a las localidades en las que se ejecute el Programa. Sin embargo, como se observará en el apartado de contraloría social, para esta evaluación no se cuenta con evidencia de que tal contraloría se esté realizando.

A pesar de haberse solicitado, el equipo evaluador no tuvo acceso a las Instituciones Liquidadoras para realizar entrevistas. Ello era necesario para poder referir información de cómo se realiza de manera efectiva este proceso. Sin embargo, con base en el levantamiento realizado la Ciudad de México y en Oaxaca se observan algunas diferencias importantes que vale destacar. La operación del Banco Azteca como Institución Liquidadora se ubica para la realización de pagos principalmente en las

localidades urbanas en las que las/os becarias/os tienen acceso de manera más generalizada a los recursos tecnológicos para utilizar el aplicativo del Banco. Por el contrario, la operación de Banco de Bienestar y TELECOMM se concentra en el resto de las localidades donde hay menos disponibilidad de sucursales bancarias, y el acceso a recursos tecnológicos por parte de las/os becarias/os es menos generalizado. Por ello, las MAT operan como la estructura del Programa para la entrega de medios de pago operados mediante Banco de Bienestar y TELECOMM. La entrega de medios de pago y el cobro de la beca puede ocurrir en simultáneo con estas Instituciones Liquidadoras. Este componente concluye con la conciliación realizada de que los recursos fueron depositados en las cuentas programadas.

En el segundo componente participan, becaria/o e Instituciones Liquidadoras: comienza cuando los primeros reciben el medio de pago y culmina con su cobro en las instituciones correspondientes.

Como fue señalado anteriormente existen dos medios de pago que son definidos por la Institución liquidadora: 1) Depósito en cuenta – Banco Azteca, y 2) Operativo en campo – Banco del Bienestar (efectivo/MAT) y Telecomm (Giro telegráfico/ODP). A pesar de haberse solicitado a la CNBBBJ información acerca del uso de los medios de pagos por parte de las/os becarios la información, esta se compartió solo a nivel agregado (nivel plantel). Por ello, no se puede mapear la distribución de los medios de pago entre la población beneficiaria (número de becarias/os). A continuación, se describe con base en los comentarios de las/os becarias/os su experiencia con cada medio de pago.

El cobro a través del aplicativo con código QR para cobro en sucursales de Banco Azteca fue referido por algunas/os como un proceso sencillo pues no se tiene que realizar procedimientos adicionales. Las/os becarias/os ingresan al aplicativo desde su celular, y cuando hay dispersión realizada a su favor, pueden descargar un código QR que sirve para ser escaneado en sucursales de Banco Azteca y reciben su dinero. En la sucursal, el personal del banco identifica a las personas beneficiarias, escanea el código QR y la becaria/o debe poner su fecha de nacimiento como número de seguridad. Tras firmar el acuse, las/os becarias/os retiran su beca. La cantidad puede variar de acuerdo con el

monto incluido en la dispersión. Algunas/os becarias/os de la Ciudad de México refirieron tener dudas con respecto a los montos de pago, ello se debe a que no se mantiene el formato de pago bimestral del cual tienen referencia.

Las/os becarias/os de la Ciudad de México refieren no tener información del monto por cobrar ni a que temporalidad refiere la dispersión. Según sus referencias es hasta llegar al banco se les informa el monto que van a cobrar. La gran mayoría tiene claro el monto de la beca a nivel bimestral; sin embargo, dado que las dispersiones no se realizan con esa temporalidad “pierden el rastro” de cuánto está acumulado, o cuál es el monto “que se les debe”. Una minoría de las/os becarias/os de la Ciudad de México refirió “llevar la cuenta” de cuánto se les debe pagar en cada dispersión.

El cobro a través de una OdP se lleva a cabo por medio de Banco del Bienestar o Telecomm¹⁹. Una vez que las y los becarios recibieron el medio de pago: OdP en una MAT dependiendo de la Institución Liquidadora existen 2 vías de cobro de beca. La OdP puede cobrarse en TELECOMM o el Banco del Bienestar entrega el dinero en efectivo en MAT, de forma similar a como lo hacen algunas titulares de hogares para las becas de Educación Básica. Cuando se entrega el giro en papel de TELECOMM, las/os becarios tienen que acudir a la sucursal más cercana para cobrar su beca. En Oaxaca informantes becarias/os refirieron que no había sucursal de TELECOMM en la localidad por lo que tenían que trasladarse a otro lugar e incurrir en gastos adicionales. También refirieron que en ocasiones en TELECOMM se acaba el recurso para pagarles a todos al mismo tiempo. De igual forma con base en lo observado en Oaxaca, cuando Banco del Bienestar es la Institución Liquidadora que paga en efectivo en la MAT, puede pasar que esta no cuente con recursos económicos suficientes para que todas/os las/os becarias/os puedan cobrar su beca.

Asimismo, con base en la recolección de campo en MAT del estado de Oaxaca se observó que las personas beneficiarias se enteran un día antes, máximo 2, de la

¹⁹ Como se refirió en el Proceso de entrega de medios de pago de manera excepcional se pueden generar OdP para el cobro de becas de estudiantes que tienen asignado Banco Azteca como Institución liquidadora ya sea porque tienen problemas con su aplicativo o cuando se realizara el primer pago y se busca hacer expedito el cobro de beca.

instalación de las MAT. Las/os becarias/os refieren que quién les informa es el director de su plantel educativo. Como se ha referido este proceso se llevó a cabo fuera del calendario escolar, de tal manera que las figuras directivas tuvieron que organizar los avisos durante su periodo vacacional.

Las personas beneficiarias del Programa refieren saber que para el cobro de su beca necesitan llevar documentos probatorios. A pesar del poco tiempo de preparación con el que cuentan, llegan a las MAT en su mayoría con credencial de la escuela en mano, credencial del tutor(a), CURP y tutor(a) como acompañante. Saben también que se necesita constancia de inscripción a la escuela. Sin embargo, dado que el pago se realizó en periodo vacacional, en un plantel se tuvo que organizar la impresión de constancias el mismo día para que las personas beneficiarias tuvieran completos los requisitos para cobrar su beca. Hay que mencionar que la mayoría de las/os becarias/os con que se conversó en MAT no tenían claridad con respecto al monto mensual de la beca, ni del acumulado que se les iba a pagar.

El cobro de la beca por MAT presenta la particularidad de que puede o no ser instalada de manera exclusiva para el pago de la beca del Programa S311, puede compartirse con el pago de la Beca para el Bienestar Benito Juárez de Educación Básica. En los casos observados, la mesa inició atendiendo a las personas beneficiarias de educación básica; sin embargo, todas las personas son citadas a la misma hora, con ello las/os becarias/os del Programa S311 pueden tener que esperar horas antes de que se comience con los pagos del Programa. Las personas beneficiarias refieren que puede tomar entre seis y ocho horas para que puedan completar el cobro de su beca. Ello se suma a un promedio de tres horas de camino para acudir a las sedes. En este sentido las personas beneficiarias invierten un día entero para poder cobrar su beca además de recursos económicos para los traslados y la comida.

Como ya se ha referido, a pesar de presentarse a la MAT y esperar a ser atendido, existe la posibilidad de que las/os becarias/os no puedan realizar el cobro de su beca. En una mesa (de las tres observadas) un bloque de estudiantes no pudo cobrar su beca dado que la Institución liquidadora no contaba con dinero suficiente para cobrar todas las OdP.

En las otras dos ocurrieron casos en las que las personas beneficiarias no eran acompañadas por tutor o tutora, o que solo llegaba la mamá sin el/la estudiante por lo que no se cubrían los criterios para realizar los pagos.

Por último, existe la posibilidad de que los tutores realicen el cobro de la beca en caso de fallecimiento de las becarias/os. Se refirió en entrevistas con funcionarios de la CNBBBBJ que este aspecto fue especialmente importante en los periodos más crudos de la emergencia sanitaria por COVID-19. En estos casos las y los tutores pueden presentar certificado de defunción de la becaria o el becario y poder cobrar la última dispersión posterior a su fallecimiento.

Es importante puntualizar que tanto en Ciudad de México como en Oaxaca las/os becarios refirieron que el pago de su beca se realiza de manera bimestral, aunque refieren estar al tanto que los pagos por diversas razones que en muchas ocasiones desconocen se realizan con otra temporalidad. Esta confusión puede ser resultado de que en las ROP anteriores se hacía referencia a pagos bimestrales.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de cobro de beca:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de cobro de becas inicia con la DGGPTIC cuando elabora los Listados de liquidación (uno para cada institución liquidadora) para solicitar los recursos correspondientes y concluye cuando la institución liquidadora verifica la identidad de los becarios, entrega el efectivo y un recibo de pago o regresa la OdP.
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: Las ROP definen que el monto de beca es mensual y será otorgado por 10 meses. La evidencia recogida sugiere que hay tres dispersiones al año, aunque sin evidencia documental de tal procedimiento. De igual forma, en el numeral 4.2 de las ROP se establece que las fechas de emisión serán publicadas mediante un calendario en el primer bimestre del año, pero que éste podrá modificarse de debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito. La primera publicación del

calendario se realizó el 31 de enero de 2022 (dentro del primer bimestre del ejercicio), y posteriormente, se actualizó en el mes de mayo. Se observó que después de esa actualización el segundo momento de dispersiones se realizó dentro del periodo ajustado.

- b. Personal: El componente de dispersión de recursos depende de la institución liquidadora. No obstante, la entrega de los recursos a las becarias/os depende de la CNBBBBJ por lo que se identifican las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
 - c. Recursos financieros: No se tuvieron disponibles para la evaluación fuentes de información con relación al ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.
 - d. Infraestructura: no aplica
- Productos: Listado de liquidación y el Informe que contiene el seguimiento de los recursos depositados. Recibos de pago a los beneficiarios. Documento con la relación de órdenes cobradas y no cobradas.
 - Sistemas de información: Los sistemas que utiliza la institución liquidadora.
 - Coordinación: Se requiere de la coordinación de la DGGPTIC para que genere los Listados de liquidación (uno para cada institución liquidadora) con la DGAF quien tiene que solicitar los recursos a la TESOFE y con las Instituciones liquidadoras que deben desarrollar la dispersión de los recursos. La coordinación se considera adecuada, ya que se establecen tiempos de referencia para que la institución liquidadora cuente con el Listado de liquidación y los recursos de forma previa a

las fechas de cobro. En general no existen problemas de coordinación; sin embargo, tanto las entrevistas con becarias/os como los comentarios emitidos en las redes sociales oficiales de la CNBBBBJ se reportan problemas con la aplicación Bienestar Azteca que impiden o dificultan el cobro de apoyos.

- Por otro lado, entrevistas con la Dirección de Comunicación Social se revela que los beneficiarios no tienen información suficiente que les permita conocer las fechas de pago.
- Pertinencia del proceso. El proceso es pertinente ya que el Programa requiere del apoyo de instituciones liquidadoras para hacer la entrega directa de los recursos a las/os becarias/os sin esa información no habría dirección para realizar los pagos.
- Importancia estratégica del proceso. El proceso constituye el mecanismo para llegar a las/os becarias/os y distribuir el instrumento de pago. Conforme el Programa va madurando los procesos pueden irse modificando. Ello también dependerá del crecimiento del Banco del Bienestar y de su presencia a lo largo del territorio nacional. El proceso podría mejorar mediante una consolidación tecnológica por parte de las instituciones liquidadoras. Ese cambio representará un aligeramiento en la operación si se logra que opere de manera oportuna y eficiente
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Más allá de los mecanismos establecidos como el buscador en la página de la CNBBBBJ para corroborar si se es o no becaria/o, o si el plantel es susceptible de atención, no se observa una estrategia o mecanismo para recoger información con respecto a la satisfacción. De hecho, en las ORE y SARE se recibe a las personas que tienen problemas con medio de pago, pero no se identifica como tal una herramienta como tal para dar resolución inmediata a las problemáticas con respecto al cobro de la beca. De igual manera no se observa “buzón de quejas o sugerencias”, esta estrategia simple podría ayudar para obtener información sobre la satisfacción de las personas beneficiarias, así como datos de primera mano acerca de dónde se están dando las mayores problemáticas.

- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en la operación del proceso de distribución de bienes y servicios. Los cambios observados tienen que ver con necesidades operativas que ya se venían atendiendo y no con una respuesta a la pandemia. Sin embargo, recogimos comentarios por parte de becarias/os con relación a que las MAT en tiempos de pandemia no operaron de una manera completamente eficiente. Dijeron que se dieron grandes concentraciones de personas a pesar de que se establecieron fechas para las entregas. Según sus comentarios dada su edad y las disposiciones de los requerimientos tienen que ir acompañados a las MAT. Por ello, los volúmenes de personas no facilitaron la sana distancia.

4.8 Monitoreo de apoyos

El proceso de *monitoreo de apoyos* comprende las “acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado” (CONEVAL, 2022a). En este sentido el Programa para dar seguimiento a si se cumple el propósito del Programa, debe medir y comprobar que producto del apoyo (la beca), apoya a las/os becarias/os de manera individual a permanecer y concluir exitosamente la educación media superior y posteriormente seguir su trayectoria escolar. Los indicadores de la MIR dan cuenta de un seguimiento al acceso y la permanencia escolar de su población objetivo con su indicador de nivel fin: Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Media superior nacional. Así como con dos de sus indicadores de nivel propósito: Porcentaje de permanencia escolar de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa y Tasa de retención intercurricular de los estudiantes de Educación Media Superior (EMS) becados por el Programa. Sin embargo, no se identifica seguimiento para la conclusión exitosa la educación media superior pues esto se realizaría con indicadores de eficiencia terminal en EMS. Tampoco se identifica seguimiento adecuado a la trayectoria escolar pues esto va más allá de la tasa de retención intercurricular, sino a partir de una medición de la permanencia sostenida a lo largo de los estudios de EMS, así como la culminación del tipo educativo dentro del plazo ideal de los tres años estipulados por el Programa mismo.

En las ROP 2022 Numeral 3.4.1.2 de Aplicación, se establece que: “La Coordinación Nacional, en su carácter de ejecutor del gasto y responsable del otorgamiento de las becas, en términos de las presentes RO, tendrá la obligación de aplicar los recursos para el objeto y fines autorizados. Los subsidios que se destinen a becas se considerarán devengados y aplicados cuando se otorguen a la persona beneficiaria de las becas, por lo que no habrá un seguimiento posterior al destino que se le den a dichos apoyos”. Lo cual exime a la CNBBBJ de realizar un seguimiento al destino de los apoyos del Programa S311.

Con base en las entrevistas con funcionarios de la CNBBBBJ se refieren dos actividades realizadas de forma independiente, una por la DGPAEM y otra por la DGCST, que pueden asociarse al seguimiento a becarios. Estas actividades no se conectan entre sí.

Se refirió en entrevista que la primera actividad realizada es la supervisión de la matrícula reportada a partir de una muestra de la población atendida que hace la DGPAEM. Una vez conformados los padrones de beneficiarios, se envía personal a algunos planteles y se hace observación directa sobre una muestra de alrededor de 30 expedientes. En esa revisión se observa coteja evidencia de los pago e información en los planteles para certificar que efectivamente las/os becarias/os estén inscritos. Asimismo, se refiere que esta supervisión se complementa con una confronta entre los padrones que maneja la CNBBBBJ y la matrícula agregada que las instituciones reportan en el formato 911.²⁰ Con este ejercicio desde las oficinas centrales, se detectan sobre reportes o matrículas infladas.

Por otro lado, la DGCST refiere que está empezando a implementar otra actividad que ellos denominan de “verificación”, que consiste en identificar, a través de muestreos, si efectivamente las y los estudiantes están cobrando sus becas, por cuáles medios la cobraron y cómo se brinda la atención. Este proceso de verificación se hace a través de dos medios: la verificación documental y la verificación telefónica. En la primera, a partir de la selección de una muestra se verifica que los expedientes se apeguen a la normatividad o a las instrucciones de levantamiento de información, entrega de medios de pago, etc. que emite la CNBBBBJ. Esta verificación se realiza, según los funcionarios, con los expedientes que resguardan las ORE.

La verificación telefónica consiste en hacer llamadas, a través de una muestra representativa a nivel nacional, donde se cuestiona a las/os becarias/os sobre temas como el trato que han recibido en territorio, el tiempo que tardaron en ser atendidos, la idoneidad del lugar de atención, etc.

²⁰ El formato 911 es una encuesta de la SEP que los planteles levantan al inicio de cada ciclo escolar en la cual reportan los datos de alumnos, personal en función docente, directivos, entre otros.

Vale la pena comentar que el equipo evaluador no tiene evidencia documental de la realización de ambas actividades referidas como monitoreo y seguimiento ya que no está documentado. La DGCST refiere tiene poco tiempo de ser implementado.

Con respecto al monitoreo de apoyos, el Programa comprueba que los medios de pago hayan sido entregados para determinar si fueron cobrados o no. La fuente primaria de información son los informes de las Instituciones Liquidadoras que dan cuenta de la cantidad de recursos entregados. Con ello, la DGGPTIC lleva a cabo la conciliación de apoyos cobrados, solicita a las Instituciones Liquidadoras el reintegro de los remanentes a la TESOFE y elabora el informe mensual correspondiente. La conciliación de apoyos cobrados permite también identificar el presupuesto disponible para dispersiones siguientes.

A diferencia de lo referido en la evaluación de 2019 donde se señalaba que las órdenes de pago que no fueron cobradas en tiempo se cancelan desde la CNBBBBJ. Las entrevistas realizadas en 2022 sugieren que el dinero permanece en las cuentas concentradoras de las Instituciones Liquidadoras y que es una erogación asignada a una persona. Por ello, los montos no cobrados quedan en las instituciones a espera que puedan ser cobrados. No se tiene claridad con respecto a la temporalidad de la permanencia en las cuentas si no se cobra. No existen documentos con dicha información o al menos no fueron proporcionados al equipo evaluador.

Un aspecto que parece ser añadido como respuesta a la emergencia es la posibilidad de cobro de beca en caso de fallecimiento de las/os becarias/os. Sin embargo, no queda claro cuál podría ser el mecanismo para hacer eso posible.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *monitoreo de apoyos*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso inicia cuando la institución liquidadora proporciona el informe de órdenes cobradas y no cobradas que la CNBBBBJ utiliza para elaborar la conciliación de becas cobradas y termina con cuando la liquidadora reintegra los recursos de las becas no cobradas a la TESOFE y la CNBBBBJ elabora el informe mensual de ejercicio de recursos.

- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: No se identifica claridad con respecto a la temporalidad de este proceso cuando no se hace el cobro de la beca. Para cuando hay cobro, no se identifican limitaciones en cuanto al tiempo para el desarrollo de este proceso.
 - b. Personal: Los recursos destinados a la contratación de personal presenta las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
 - c. Recursos financieros: En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.
 - d. Infraestructura: no aplica
- Productos: Informe mensual de ejercicio de recursos elaborado por la DGAF. El producto es adecuado ya que acuerdo con las ROP (numeral 3.4.1.2 y numeral 3.4.1.3) la CNBBBJ es el responsable de otorgar las becas y no tiene obligación de darle seguimiento al uso que hacen las becarias/os de los apoyos, pues los recursos se consideran devengados una vez que se han pagado las becas. Sin embargo, luego de cuatro meses que las/os becarias/os no hayan cobrado sus becas, la CNBBBJ puede solicitar el reintegro de recursos dispersado a las cuentas concentradoras de la Institución Liquidadora con el objeto de generar otro medio de pago que permita a la persona beneficiaria acceder a esos recursos y con esto brindar apoyo a las demandas de los estudiantes en el proceso de

atención ciudadana (cuando las solicitudes de los estudiantes tenga que ver con una falla con el método de cobro vía institución bancaria).

- **Sistemas de información:** Sistema de información para la administración de recursos de las Instituciones Liquidadoras y el sistema de la SHCP para los mismos propósitos. La información sirve para estimar los recursos utilizados en el ejercicio fiscal, por lo que los datos de este proceso sirven para monitorear el ejercicio del presupuesto.
- **Coordinación:** Los insumos del proceso los entrega la Instancia Liquidadora a la CNBBBBJ quienes a su vez informan a sus funcionarios espejos en la ORE sobre los avances en el cobro de las emisiones de pago.
- **Pertinencia del proceso:** El proceso es pertinente para lograr verificar que las/os becarios hayan podido cobrar sus becas y para identificar a quienes no han podido cobrar y brindar una opción mediante otro método de pago. Sin embargo, para la reintegración de recursos no cobrados por las/os becarias/os se identifican áreas de oportunidad.
- **Importancia estratégica del proceso:** El proceso es importante; sin embargo, no es estratégico para el principal objetivo del Programa que es que las y los estudiantes de EMS tengan una beca.
- **Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios:** No existen.
- **Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19:** De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en el seguimiento a beneficiarios como resultado de la pandemia.

4.9 Atención ciudadana

Para el Modelo General de Procesos de CONNEVAL, el proceso de satisfacción de beneficiarios es “proceso a través del cual los beneficiarios pueden (sic) realizar las quejas o denuncias que tenga (sic) del programa” (CONNEVAL, 2022a). Existen dos mecanismos a través de los cuales, las becarias/os pueden realizar quejas o denuncias sobre el Programa: I) acudiendo a los canales de atención a la demanda ciudadana de la CNBBBBJ y II) a través del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social, cuya normatividad explícitamente considera la realización de quejas y denuncias.

Con respecto a los canales de atención de la demanda ciudadana; desde el punto de vista organizacional, la DGCST tiene una dirección de atención ciudadana, con subdirecciones de atención y seguimiento a la demanda, así como jefaturas de departamento dirigidas a la atención telefónica, atención a quejas y atención a solicitudes. Además, en todas las ORE existe la figura de “Jefe de Atención a la Demanda Ciudadana”, una figura que por cierto, es herencia de la estructura de la desaparecida Coordinación Nacional del Programa PROSPERA.

En el caso del Programa se pueden realizar una demanda de atención directamente a través de las oficinas de las SARE o las ORE, de la línea de atención ciudadana 55 1162 0300 o del correo electrónico: atencion@becasbenitojuarez.gob.mx. Igualmente, se pueden recibir quejas o denuncias a través de las redes sociales Facebook: <https://www.facebook.com/BecasBenito/>, Twitter: <https://twitter.com/BecasBenito> o Instagram: [@becasbenitojuarezoficial](https://www.instagram.com/becasbenitojuarezoficial)

Se ha establecido a partir de 2020, un sistema informático para pedir cita y ser atendidos en las oficinas de las SARE o de la ORE, según sea el caso. Al momento, el procedimiento de cita ha servido para ordenar la visita de las/os becarias/os a oficinas para resolver problemas. Mediante este mecanismo se puede disminuir los tiempos de espera para ser atendidas y para resolver problemáticas pues se reducen las cantidades de personas que asisten diariamente. En los grupos de enfoque llevados a cabo en la Ciudad de México las/os becarias/os comentaron que el sistema de citas ha sido utilizado y que ha apoyado a resolver en cierta medida algunas problemáticas. Sin embargo, se

refirió que en ocasiones una cita no era suficiente para la resolución de sus problemas y que tenían que regresar al menos una vez más para lograr solucionar su asunto. De igual forma se refirió que en ocasiones el trato por parte de las y los funcionarios de las ORE/SARE no era del todo respetuoso para con las becarias/os.

Para esta evaluación no se contó con información adicional para mapear la ruta del proceso, los productos derivados o sobre sistemas de información utilizados para la atención a la demanda ciudadana.

Vale resaltar que la ausencia de un sistema de atención robusto entorpece el cumplimiento del derecho a la información de becarias/os y becarias/os potenciales.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *atención ciudadana*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de *atención ciudadana* inicia cuando el público en general y/o beneficiarios solicitan atención para solventar sus dudas, preguntas, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias mediante el Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a través de atención telefónica; medios digitales o de forma presencial. El proceso concluye cuando la CNBBBJ solventa las demandas ciudadanas a través de DGCST y los jefes de atención ciudadana en la ORE.
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: Las necesidades de atención del público es muy heterogénea. Cierta información puede ser solventada de forma inmediata en las ORE o a través de la atención telefónica, pero otro tipo de información requiere respuestas más específicas que necesitan de una atención especializada (inconsistencias en los registros, canalización a áreas en Instituciones Liquidadoras o del Registro Nacional de Población). Por ello, es difícil valorar si los tiempos del proceso son oportunos. Se identificó que en el caso de la atención ciudadana en las ORE se puede requerir más de una visita para que

- las dudas y trámites sean solventados, pero no se tiene más información sobre el tipo de duda para determinar si el tiempo de atención es adecuado.
- b. Personal: La atención ciudadana depende de personal que labora en el Programa y otro que no es parte del mismo, por ejemplo, de los enlaces de becas en los planteles que también resuelven dudas de las/os becarias/os. En las ORE también se tiene un jefe de Atención Ciudadana que brinda asistencia, pero no es su única función. A nivel central también se cuenta con una Dirección de Atención Ciudadana. Hay poca información sobre este proceso por lo que no es posible determinar si el personal es suficiente.
- c. Recursos financieros: Con las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.
- d. Infraestructura: La CNBBBJ cuenta con una línea de atención telefónica con conmutador que funciona a través de mensajes pregrabados y la opción de atención personalizada. También utiliza redes sociales para solventar dudas hechas a través de comentarios de los contenidos elaborados por la CNBBBJ. Adicionalmente las ROP hablan del sistema "Mi beca Benito Juárez" pero en el periodo de evaluación no se encontró disponible y fue sustituido por otras herramientas para la atención, como son los sistemas de citas, buscadores de planteles y de estatus. La atención en ORE, SARE y MAT está sujeta a la disponibilidad de espacios de atención. La poca información que se tiene del proceso impide determinar si es suficiente la infraestructura.
- Productos: El equipo evaluador no contó con información sobre los productos que se generan en el proceso de atención al público por lo que no se sabe si son útiles y suficientes.
 - Sistemas de información: Las ROP mencionan en su apartado 8. Quejas y Denuncias, la existencia de un sistema de "Atención a la Población Beneficiaria

y a la Ciudadanía en General” pero no se identificó si este sistema es un aplicativo informático o algún otro mecanismo que sistematice la información. En teoría el sistema debería generar información acerca de las consultas del público en general/becarias/os, enlaces de becas en los planteles. También, se debiera recoger información de atención ciudadana en las ORE, registros de atención por vía telefónica, presencial y a través de comentarios en redes sociales oficiales y la página de la CNBBBJ. Sin embargo, no se cuenta con evidencia de que tales registros existan. Dado que no se cuenta con información que documente la atención ciudadana, no es posible determinar si el sistema de información utilizado es adecuado.

- **Coordinación:** No se tiene evidencia de que este proceso se lleve de forma coordinada, aunque como se ha mencionado se tiene poca información sobre el proceso, la evidencia señala que el área de Atención Ciudadana resuelve dudas que podrían ser atendidas a través de un proceso de *difusión* adecuado. Asimismo, este proceso se integra de diversas acciones y no se conoce si estas están articuladas.
- **Pertinencia del proceso:** Con base en la evidencia recabada en entrevistas con becarias/os y las ORE el proceso de atención ciudadana no se observa opere de manera adecuada y pertinente. La evidencia revela que los tiempos de espera destinados a la atención ciudadana en ORE es insuficiente y la demanda de estos servicios es superior a la capacidad de atención. En fechas recientes se ha desarrollado una herramienta para registro de citas que permitan administrar la demanda de servicios de atención para dos trámites (incorporación de estudiantes y entrega de medios de pago) para personas beneficiarias (que forman parte del padrón) lo que podría mejorar este proceso. Sin embargo, este mecanismo no atiende al público en general por lo que no puede ser considerado de atención ciudadana. De igual forma, no es posible evaluar la pertinencia de la atención al público a través de medios telefónicos, digitales (a través de redes sociales y correos electrónicos) y por atención

personal sin cita en las ORE y SARE, ya que no se cuenta con documentación que permita analizar este rubro.

- **Importancia estratégica del proceso:** En proceso de atención no es estratégico en el sentido de que no es condición indispensable para que el Programa cumpla sus objetivos. Sin embargo, es un proceso que fundamenta la transparencia y rendición de cuentas por lo que es de suma importancia mejorarlo.
- **Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios:** No existen.
- **Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19:** De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en el seguimiento a beneficiarios como resultado de la pandemia. Sin embargo, en el periodo se observó que se integró el sistema de citas para la atención y la resolución de problemas de las personas beneficiarias, así como los sistemas que sirven para verificar el estatus de beneficiaria/o, o del plantel. Si bien estas implementaciones no se asocian a una respuesta a la pandemia, mejoraron en cierta medida la comunicación con las personas beneficiarias a partir de la emergencia sanitaria.

4.10 Contraloría social

La contraloría social promueve la participación ciudadana y el control y vigilancia de las acciones de los programas por parte de las personas beneficiarias. En términos del artículo 69 de la LGDS, la Contraloría Social es “el mecanismo de los beneficiarios, de manera organizada, para verificar el cumplimiento de las metas y la correcta aplicación de los recursos públicos asignados a los programas de desarrollo social” (CONEVAL, 2022a).

De acuerdo con el 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.

El Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social está a cargo de la Secretaría de la Función Pública (SFP), que emitió los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social (SFP,2016) 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, en su página web están publicadas las versiones 2022 del Esquema, Guía Operativa y PATCS.²¹

Se identifican dos componentes del proceso: Generación de las bases normativas y, conformación y operación del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social. Estos componentes se desarrollan a través de diferentes actividades clave. Los actores

²¹ <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/que-es-la-contraloria-social-234537>

que se ven involucrados en la operación de la contraloría social son: La SFP y la Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social (DPCCS) dependiente de la DGCST. La DPCCS es la instancia que tiene a cargo la normatividad, difusión e implementación del modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social en el Programa S311; se apoya en una persona Promotora de Contraloría Social (PCS) en cada una de las 32 ORE, además, de los Representante de Contraloría Social (Representante) que se eligen de entre las/os becarias/os del Programa S311, en el marco de lo que se denomina Representaciones de Contraloría Social (RCS) y que corresponden a las localidades en las que se ejecute el Programa.

Componente 1: Generación de las bases normativas y operativas.

- Elaboración y validación de los documentos normativos de contraloría social.
- Elaboración de estrategia de capacitación, difusión y seguimiento.
- Elaboración y firma de los Programas Estatales de Trabajo de Contraloría Social.

Componente 2: Conformación y operación del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social.

- Difusión y capacitación sobre el Modelo de contraloría social.
- Convocatoria y constitución de las representaciones de Contraloría Social.
- Seguimiento a las actividades de contraloría social.

Las ROP 2022 especifican que la Contraloría Social corresponde a actividades de monitoreo y vigilancia sobre el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa, así como de la correcta aplicación de los recursos públicos asignados. Con la finalidad de fortalecer los mecanismos de participación ciudadana que contribuyan con la prevención y combate a la corrupción, las personas beneficiarias de programas federales de desarrollo social, de manera libre y voluntaria, podrán llevar a cabo actividades de contraloría social de manera individual o colectiva. En las ROP se reconoce y fomenta la participación de las comunidades indígenas y afroamericanas, a través de sus autoridades tradicionales, para llevar a cabo acciones de contraloría social en los programas que impactan en su territorio. También se explican los mecanismos para registrar un comité

de Contraloría Social (en el caso de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez se denominan Representaciones de Contraloría Social). Esto es a través de un escrito libre ante la CNBBBBJ, donde como mínimo, se especificará el Programa a vigilar, el nombre y datos de contacto de la(s) persona(s) que lo integrarán y la ubicación geográfica de las mismas (localidad, código postal y entidad federativa).

Asimismo, en las ROP 2022 se describe que la SFP asistirá y orientará a las personas interesadas en conformar Comités a través de la cuenta: contraloriasocial@funcionpublica.gob.mx. La CNBBBBJ otorgará el registro de las Representaciones de Contraloría Social en los sistemas y a través de los medios que se determinen para ello, en un plazo no mayor a 15 días hábiles; y, junto con las instancias ejecutoras respectivas, brindarán la información pública necesaria para llevar a cabo sus actividades, así como asesoría, capacitación, y orientación sobre los medios para presentar quejas y denuncias. De igual manera en las ROP 2022 se establece que la CNBBBBJ elaborará los documentos normativos para la Contraloría Social que deberán ser validados por la SFP, sujetándose a los lineamientos vigentes. La SFP dará seguimiento a los procedimientos anteriormente descritos, asesorará y resolverá cualquier duda o situación imprevista para garantizar el derecho de las personas beneficiarias a llevar a cabo actividades de contraloría social en los programas federales de desarrollo social. La CNBBBBJ desarrollará acciones que promuevan ejercicios de ciudadanía entre la población becaria, a través de encuentros, foros, mesas de trabajo, entre otros mecanismos de participación que contribuyan a la cultura de la transparencia y rendición de cuentas.

Las actividades intermedias del proceso son la Validación de documentos de Contraloría Social; Estrategia para la capacitación a ORE; Notificación a ORE de documentos de Contraloría Social; Acompañamiento y capacitación a las ORE para la Contraloría Social y Recopilación de informes y registro en sistema de Contraloría social. Las ORE cuentan con una persona Promotora de Contraloría Social que no hace exclusivamente estas actividades. Para desarrollar la Contraloría Social se requiere de un Representante de Contraloría Social que se elige entre las/os becarias/os.

A pesar de que el proceso de *contraloría social* está ampliamente normado en la administración pública federal; el equipo evaluador no tuvo acceso a evidencia documental de que se lleve a cabo de manera efectiva en el Programa S311; de igual manera, no se obtuvo referencia a experiencias de *contraloría social* en los grupos de enfoque o en las entrevistas realizadas con becarias/os.

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *contraloría social*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso de *contraloría social* arranca con el diseño de los documentos normativos de Contraloría Social por parte de la DGCST a través de la Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social (DPCCS) como son el Esquema de Contraloría Social, la Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social. El proceso concluye con Informe de seguimiento a los resultados de Contraloría Social por parte de la DGCST a través de la DPCCS.
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: Los tiempos de este proceso están claramente establecidos en el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social 2022. No obstante, la actividad relacionada con promover la constitución de Representaciones de Contraloría Social está planeada para que se desarrolle en los meses de octubre y noviembre lo que implica que no se ha llevado a cabo el proceso y no se tienen elementos para decir si el tiempo es suficiente.
 - b. Personal: A nivel central, existe un área específicamente considerada para atender el proceso de *contraloría social*, la DPCCS. Considerando el contexto de la APF referido en la introducción de este apartado, el personal se considera suficiente a este nivel. Sin embargo, a nivel territorial un solo enlace por cada ORE no parece suficiente para la carga de trabajo, considerando que este personal no es exclusivo de estas actividades, sino que también apoya otras actividades.

- c. Recursos financieros: Con las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales. Adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello. Sin embargo, se observan limitaciones a los recursos a partir de la política de austeridad del Gobierno federal que incluso limita la contratación de personal de plazas que se encuentran vacantes. En el territorio, las ORE y SARE podrían tener más dificultades, pues no hay recursos específicos para esta actividad (ni personal, cómo se estableció antes).
- d. Infraestructura: No se contó para esta evaluación con suficiente información para valorar si la infraestructura o la capacidad instalada de las ORE o SARE, son suficientes; por ejemplo, para valorar, los espacios físicos o la infraestructura digital que se requiere para llevar a cabo las actividades y reuniones de las RCS.
- Productos: En cuanto a los productos se observa que debieran existir los siguientes documentos de Contraloría Social (Esquema, Guía Operativa y Programa Anual de Contraloría Social; y los Programas Estatales de Trabajo de Contraloría Social). Asimismo, debieran existir los siguientes:
 - Materiales de difusión y capacitación de la Contraloría Social.
 - Actas de Constitución de Representación de Contraloría Social.
 - Constancias de registro de las Representaciones de Contraloría Social.
 - Minutas de capacitación y asesoría a los y las integrantes de las
 - Minutas de reunión de las Representaciones de Contraloría Social.
 - Informes del Comité de Contraloría Social.
 - Informes de seguimiento a la captación, atención y canalización de las denuncias, quejas o sugerencias de las RCS o beneficiarios.
 - Informe de seguimiento a los resultados de la contraloría social.

Sin embargo, no se ha desarrollado la Contraloría Social con las/os becarias/os, sólo se ha avanzado en la creación de formatos. Si existiera información mencionada podría utilizarse como insumo para evaluaciones de la participación ciudadana.

- **Sistemas de información:** Sistema Informático de Contraloría Social (SICS), el cual administra la Secretaría de la Función Pública. La información que se recolecta es información estadística relativa a la constitución de RCS e información relacionada con las quejas y denuncias de la población beneficiaria. El diseño del proceso y de los productos servirían para el monitoreo del proceso de Contraloría Social, pero al no encontrarse aplicado el ejercicio, no es posible determinar si es adecuado.
- **Coordinación:** Este proceso exige principalmente de la coordinación entre la DGCST y las ORE-SARE, así como de las/os becarias/os (en el caso de la Contraloría Social que no se desarrolla en las MAT), de tal manera que puedan asistir a las sesiones donde se constituyen las Representaciones de Contraloría Social (RCS). Para el primer tramo, es adecuada la coordinación, pero no se tiene información de si la coordinación es adecuada con las/os becarias/os dado que no se implementa.
- **Pertinencia del proceso:** Parcialmente, se establece un procedimiento para desarrollar la Contraloría Social en las MAT y otro para convocar a los estudiantes en planteles educativos. Lo que se considera apropiado. No obstante, el medio para la convocatoria a las/os becarias/os que no asisten a las MAT sólo prevé el envío de un correo electrónico en el que se señala la fecha, hora, lugar y plataforma (virtual) en el que será constituida la RCS. En las zonas de acceso limitado a Internet, debería haber mecanismos adicionales para hacerles llegar esta información a las becarias/os.
- **Importancia estratégica del proceso:** Aunque el proceso de *contraloría social* es importante no es estratégico, pues no es sustancial para cumplir los objetivos del Programa. No obstante, es importante que este proceso mejore con la finalidad de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios: No existen.
- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19: De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en el seguimiento a beneficiarios como resultado de la pandemia.

4.11 Monitoreo y evaluación

En las ROP 2022 del Programa se establece que el Programa realizará evaluación de sus acciones y avances. El monitoreo y evaluación del Programa se realizará con base en las siguiente cuatro actividades específicas: la evaluación interna, la evaluación externa, el monitoreo de cumplimiento de indicadores y la atención a auditorías, control y seguimiento.

Para la realización de la evaluación interna la CNBBBBJ podrá instrumentar un procedimiento de evaluación 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 MML. El procedimiento se operará considerando la disponibilidad de los recursos humanos y presupuestarios de las instancias que intervienen.

Asimismo, se deberán incorporar indicadores específicos que permitan evaluar la incidencia de los programas presupuestarios en el abatimiento de las brechas entre mujeres y hombres, la prevención de la violencia de género y de cualquier forma de discriminación basada en el género, discapacidad, origen étnico, u otras formas. Con respecto a evaluaciones internas en 2020 se desarrolló por la CNBBBBJ a través de la DGPAEM una investigación titulada: Estudio Exploratorio de las experiencias y expectativas escolares de becarias y becarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez Es importante señalar que este tipo de evaluaciones facilitan el poder identificar cómo están logrando o no sus objetivos y aprender sobre sus propios procesos, modificar sus “cuellos de botella” y estimar hasta qué punto existe coherencia entre objetivo del Programa, su diseño y sus procesos, entre otros.

En cuanto a la evaluación externa, es la Dirección General de Análisis y Diagnóstico del Aprovechamiento Educativo de la SEP, en coordinación con la CNBBBBJ quienes “instrumentarán lo establecido para la evaluación externa de programas federales, de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social, el PEF para el ejercicio fiscal 2022, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la

Administración Pública Federal y el Programa Anual de Evaluación. Dicha evaluación deberá incorporar la perspectiva de género” (DOF, 29 de diciembre 2021). Hasta el momento el Programa S311 cuenta con una evaluación externa, la Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior 2019-2020., publicada en 2020 por CONEVAL.

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. En este sentido, el Programa S311 solo tiene un reporte de ASM, el derivado de la evaluación de diseño mencionada anteriormente. Este reporte puede ser consultado en el siguiente enlace:

http://www.dgadae.sep.gob.mx/evaluaciones_externas/Reporte_Avance_ASM/2021_09/11_S-311_AT.pdf

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).

El monitoreo de cumplimiento de indicadores 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 último, la atención a auditorías, control y seguimiento es una obligación de la CNBBBBJ, debido al carácter de subsidio de sus programas. De tal manera, la última auditoría de la que fue objeto fue en 2020 disponible en:

https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2019c/Documentos/Auditorias/2019_0250_a.pdf

A continuación, se refieren los puntos adicionales a describir con respecto al proceso de *monitoreo y evaluación*:

- Límites del proceso y su articulación con otros. El proceso inicia con la emisión del Programa Anual de Evaluación y/o determinación de la CNBBBJ de llevar a cabo una evaluación interna, culminaría con la publicación de las evaluaciones y avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
- Insumos y recursos:
 - a. Tiempo: El tiempo para la elaboración de las evaluaciones depende de la metodología de la evaluación. No obstante, el Programa Anual de Evaluación establece los tiempos para la entrega de las evaluaciones mandatadas que le correspondan al Programa. En general los tiempos son adecuados y sólo se ven afectados por los procesos de contratación de las dependencias. Los avances de los ASM se realizan dos veces al año, en marzo y septiembre, pero los tiempos para atención de los ASM son definidos por los responsables de programa, por lo que se consideran adecuados para su atención.
 - b. Personal: Los recursos destinados a la contratación de personal presenta las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
 - c. Recursos financieros: En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso.
 - d. Infraestructura: No aplica
- Productos: El producto son las Evaluaciones externas realizadas; los resultados de las evaluaciones sirven para mejorar el Programa. Su utilidad

radicará en el tipo de evaluación desarrollada, así como su relación con las preguntas que se buscan responder.

- **Sistemas de información:** Si bien los sistemas de información no aplican para las evaluaciones externas dado que se generarían fuera de su operación, los hallazgos y recomendaciones para la mejora del Programa serán útiles.
- **Coordinación:** La normatividad para la coordinación de todas las actividades del proceso de evaluación es adecuada. En el caso de las Evaluaciones Internas, estas no se han desarrollado por lo que no es posible valorarla. En el desarrollo de evaluaciones externas se observa con base en la experiencia actual como equipo evaluador que se pueden presentar problemas de coordinación. Por ejemplo, dificultades para la coordinación entre el CONEVAL y la CNBBBJ para la coordinación del levantamiento de información en campo dada la complejidad de la coordinación también con otras instancias. No obstante, se observa un esfuerzo por las partes involucradas por minimizar el impacto de los desafíos intrínsecos de la coordinación, se observa que se tiene que trabajar para mejorar la realización de evaluaciones externas. Un aspecto relevante por mejorar sería que los tiempos de la evaluación se acuerden con los operadores del Programa para que la evaluación se realice en el periodo de observación más adecuado posible.
- **Pertinencia del proceso:** El proceso se valora parcialmente pertinente toda vez que, por diseño de las evaluaciones externas coordinadas por CONEVAL no se toman en cuenta los tiempos reales de los programas por evaluar.
- **Importancia estratégica del proceso:** Si bien el proceso de evaluación es importante, en términos estratégicos su desarrollo no condiciona el cumplimiento de los fines del Programa. No obstante, el desarrollo de las evaluaciones es fundamental para identificar aspectos que se requieren mejorar en la operación, estos aspectos pueden apoyar a que el Programa alcance sus fines.

- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios: No existen.
- Las posibles modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19: De manera operativa no se observaron modificaciones deliberadas en el seguimiento a beneficiarios como resultado de la pandemia.

5. Análisis de la articulación operativa de los tres programas de becas educativas

El Artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que “[...] el Estado establecerá un sistema de becas para las y los estudiantes de todos los niveles escolares del sistema de educación pública, con prioridad a las y los pertenecientes a las familias que se encuentren en condición de pobreza, para garantizar con equidad el derecho a la educación.”

Adicionalmente, el Manual Organizacional de la CNBBBBJ estipula que “[...] en el marco de las medidas para el uso eficiente de los recursos y con la convicción de consolidar una política pública inclusiva que trascienda el asistencialismo, que incorpore la participación social y que articule los esfuerzos institucionales a fin de atender el rezago educativo que actualmente vive el país, y, teniendo en consideración que la modernización de la política pública educativa que contemple los aprendizajes históricos de las políticas públicas emprendidas anteriormente en México es el camino adecuado para que con prosperidad existan mayores oportunidades educativas, fue creada la CNBBBBJ (SEP, 2021a).

Por otra parte, los TdR señalan que, “para realizar el análisis de la articulación operativa es necesario identificar las posibles complementariedades y coincidencias entre los tres Programas, considerando los tipos de apoyos, los componentes y la población objetivo que buscan atender” (CONEVAL, 2022a).

En este sentido, el Cuadro 9 presenta y compara, con base en sus respectivas ROP 2022, algunas de las principales características de los tres Programas evaluados²².

Cuadro 9. Características de los tres Programas evaluados

²² La presente evaluación de procesos se realizó de manera conjunta y dentro del mismo proyecto que las evaluaciones de procesos a los programas Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072) y Jóvenes Escribiendo el Futuro (S283). Como se refirió en la sección de Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo, realizar la evaluación conjunta permitió el desarrollo del trabajo de campo en una entidad en la se implementan los tres programas de manera simultánea. Los hallazgos presentados en esta sección son resultado de dicho levantamiento.

ROP, 2022	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072)	Beca Universal para estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (S311)	Jóvenes Escribiendo el Futuro (S283)
Unidad Responsable	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez		
Objetivo general	Fomentar que las niñas, niños y adolescentes inscritos/as en algún nivel de Educación Básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada (i) ubicados en alguna localidad prioritaria, o (ii) cuya familia tiene un ingreso mensual per cápita estimado menor a la LPI, permanezcan y concluyan sus estudios, mediante una beca.	Fomentar que los/as alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior o en Instituciones de Educación Media Superior pertenecientes al Sistema Educativo Nacional permanezcan y/o concluyan este tipo educativo, mediante el otorgamiento de una beca.	Fomentar que los/as alumnos/as inscritos en una Institución Pública de Educación Superior considerada con cobertura total, o cualquier otra IPES en las que los/as alumnos/as cumplan con los requisitos establecidos, permanezcan y concluyan este tipo educativo, mediante una beca.
Objetivo Específico	Otorgar becas para fomentar la permanencia escolar y conclusión de sus estudios de las niñas, niños y adolescentes inscritos/as en algún nivel de Educación Básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada (i) ubicados en alguna localidad prioritaria, o (ii) cuya familia tiene un ingreso mensual per cápita estimado menos a la LPI.	Otorgar becas para la permanencia escolar y/o conclusión de los/las alumnos/as inscritos/as en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional.	Otorgar becas para la permanencia escolar y conclusión de los/as alumnos/as de las IPES consideradas con cobertura total o de cualquier otra IPES en las que los/as alumnos/as cumplan con los requisitos establecidos.
Población Objetivo	Familias con niñas, niños y/o adolescentes inscritos en algún nivel de Educación Básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada (i) ubicados en alguna localidad prioritaria, o (ii) cuya familia tiene un ingreso mensual per cápita estimado menor a la LPI.	Alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior o en Instituciones de Educación Media Superior pertenecientes al Sistema Educativo Nacional.	Alumnos/as inscritos en (i) Instituciones Públicas de Educación Superior consideradas con cobertura total, o (ii) cualquier otra IPES, dentro del universo de atención, en cuyo caso deberá tener hasta 29 años cumplidos al 31 de diciembre de 2021 y un ingreso estimado mensual per cápita menor a la Línea

ROP, 2022	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072)	Beca Universal para estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (S311)	Jóvenes Escribiendo el Futuro (S283)
			de Pobreza por Ingresos (LPI) en función del estrato rural/urbano de su localidad de residencia
Unidad de medida	Familias	Alumnos	Alumnos
Tipos de Subsidio	Monetario	Monetario	Monetario
Monto	\$840.00 M.N. mensuales por familia	\$840.00 M.N. mensuales	\$2,450.00 M.N. mensuales
Periodicidad	La beca se entrega hasta por diez (10) meses del ciclo escolar, a partir del momento de su incorporación al padrón.	Entrega directa hasta por diez (10) meses durante el ejercicio fiscal 2022. La beca se entregará hasta por un máximo de treinta (30) mensualidades por becario/a, siempre y cuando cumpla con los requisitos de las ROP y considerando el principio de anualidad del PEF.	Entrega directa hasta por diez (10) meses durante el ejercicio fiscal 2022. La beca se entregará hasta por un máximo de cuarenta y cinco (45) mensualidades por becario/a, siempre y cuando cumpla con los requisitos de las ROP y considerando el principio de anualidad del PEF.
Entrega de las becas	Durante el ejercicio fiscal, las becas se asocian a cinco de los seis bimestres que lo componen. El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación.	El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación.	El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación.

Fuente: elaboración propia con base en la ROP 2022 de cada Programa evaluado.

Por otra parte, el CONEVAL advierte que “uno de los elementos fundamentales de la actual política de desarrollo social es la implementación de una estrategia integral para la atención a los principales problemas sociales, en donde los programas prioritarios confluyen en un mismo territorio y/o misma población a fin de trabajar de manera coordinada para generar un mayor bienestar” (CONEVAL, 2022a).

En este sentido, la CNBBBJ con la finalidad de formular, articular, coordinar, dar seguimiento, supervisar, ejecutar y evaluar los programas de becas en materia educativa a su cargo, identificó **los programas Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072); Beca Universal para estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (S311) y Jóvenes Escribiendo el Futuro (S283) de manera conjunta como Becas para el Bienestar Benito Juárez**²³. Por lo tanto, el análisis de la articulación operativa solicitado en los TdR, bajo este enfoque, identifica que:

- Los tres programas son operados por la misma Unidad Responsable (UR): la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez.
- Los tres programas atienden poblaciones diferentes y, aunque podrían coincidir geográficamente en el mismo territorio, están dirigidos a tipos educativos distintos.
- Los tres programas entregan el mismo tipo de apoyo monetario: becas. Sin embargo, las becas están dirigidas a distintos tipos educativos, que se describen a continuación:

²³ Son los programas presupuestarios a cargo de la Coordinación Nacional en el ejercicio fiscal 2022, los cuales son: Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, Jóvenes Escribiendo el Futuro y Programa de Becas Elisa Acuña.

Figura 4. Definición de cada tipo educativo

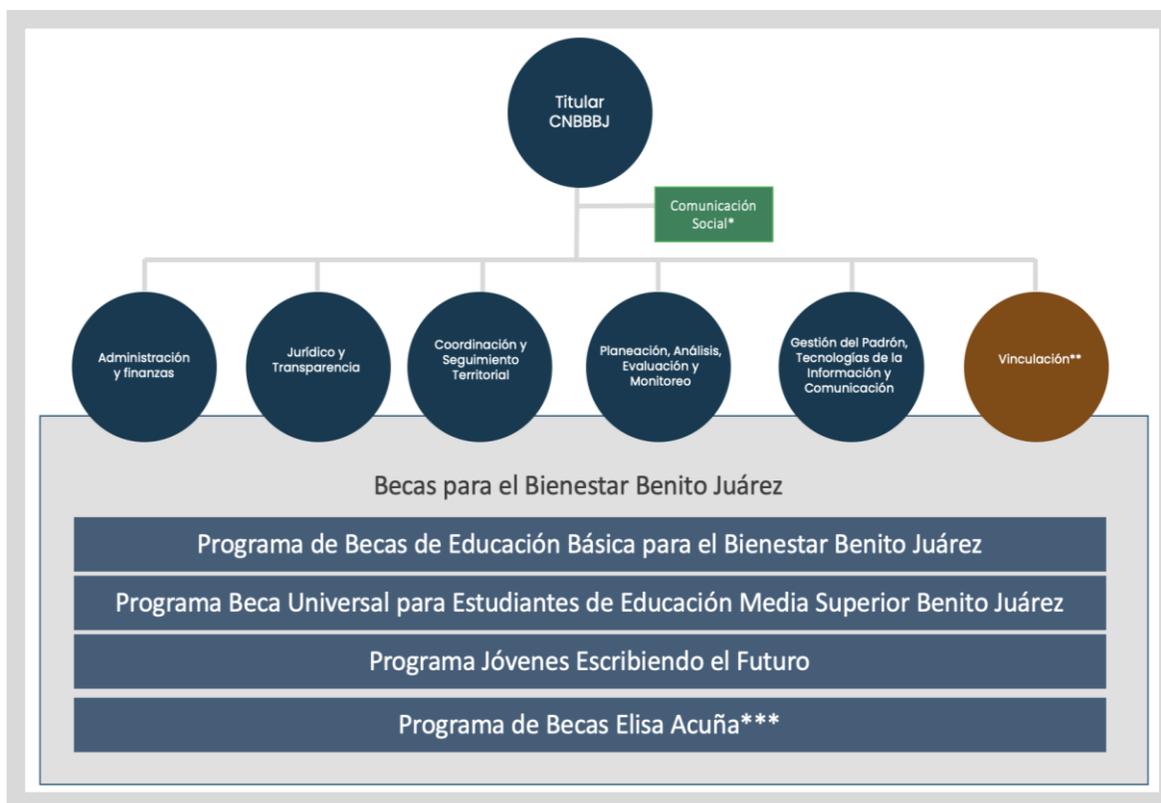


Fuente: elaboración propia con base en los glosarios de las ROP 2022 de cada programa evaluado.

- La implementación de los tres Programas está establecida transversalmente a través de la misma UR. En este sentido, su articulación operativa se da a nivel organizacional de la CNBBBBJ. Las diferentes Direcciones Generales de la CNBBBBJ asumen tareas simultáneas para los tres programas y aplican los mismos procedimientos con las particularidades de cada uno.

De tal manera, las Becas para el Bienestar Benito Juárez, operan bajo la misma estructura organizacional de la CNBBBBJ. Con base en su Manual de Organización se presenta el organigrama de dicha entidad que está ajustado con base en la información recabada en las entrevistas realizadas durante la evaluación (SEP, 2021a).

Figura 5. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez



Fuente: elaboración propia.

*En el organigrama público de la CNBBBBJ no se encuentra la Dirección de Comunicación Social. Sin embargo, como la difusión es uno de los procesos de análisis e interés de la evaluación, se solicitó una entrevista en la cual se explicó que sus funciones se encuentran bajo la directriz del Titular de la CNBBBBJ.

**Con base en las entrevistas con funcionarios públicos de la CNBBBBJ en el marco de la presente evaluación, se señaló que la Dirección General de Vinculación se encuentra en proceso de reestructura y sus funciones serán asumidas por la Dirección General de Coordinación y Seguimiento Territorial.

*** Programa operado por la CNBBBBJ, pero que no es analizado por la presente evaluación.

Desde el 2019 y hasta el momento del desarrollo de la evaluación, la CNBBBBJ todavía se encuentra en proceso de transición y mantiene las denominaciones de la estructura de su antecesora, la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social, en los niveles inferiores a titular de la dirección general y titular de la Oficina de Representación Estatal.²⁴ La estructura del personal a nivel central, así como en las ORE y SARE no ha sido autorizada, por lo que los manuales de procedimientos y otros

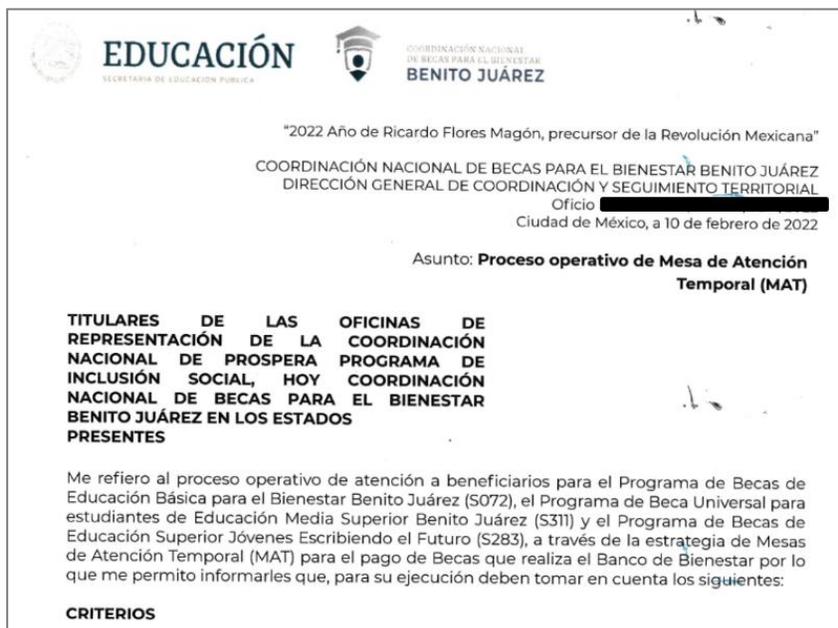
²⁴ El Análisis de la articulación operativa de los tres programas tiene fecha de corte el 10 de agosto del 2022.

documentos oficiales no se han concretado, pues dependen de la autorización de la estructura del personal que aún se encuentra en trámite.

En este sentido, la operación de los tres Programas se ampara únicamente en sus respectivas ROP, pero sobre todo por oficios enviados desde el nivel central a las funcionarias y los funcionarios de la CNBBBJ en las entidades federativas, en los que se estipulan diversos criterios operativos.

“sustituyen un poco, pero no han podido identificar plenamente las responsabilidades de cada figura alineada a su perfil, a sus funciones y a sus responsabilidades, sino que hemos tenido que avanzar en definir el proceso, pero todavía no está bien determinado a quién le toca hacer qué, porque cuando bajas a territorio te encuentran una infinidad de estructuras y a gente haciendo actividades que no deberían estar realizando” (Entrevista con funcionarios públicos de la CNBBBJ, junio 2022).

Imagen 6. Ejemplo de Oficio en el que se comunican a las ORE los criterios operativos para pago de becas de los tres Programas a través de Mesas de Atención Temporal (MAT)



Fuente: imagen tomada de la documentación enviada el 12 de abril del 2022, derivada de la 1era solicitud de información realizada por CONEVAL a la CNBBBJ en el marco de la presente evaluación.

Lo anterior no quiere decir que existan procesos de articulación operativa entre los Programas, sino que los procesos de los Programas se articulan organizacionalmente

por el personal de la CNBBBBJ. Las Direcciones Generales de manera transversal implementan los tres Programas evaluados. Por lo tanto, los mecanismos para comunicar criterios de operación al personal de la CNBBBBJ en las entidades federativas también son transversales.

Por otra parte, los funcionarios públicos de la CNBBBBJ señalaron en entrevistas que, mientras se encuentran en espera de la autorización de la nueva estructura del personal, así como de los manuales de procedimientos y otros documentos operativos, se ha reestructurado en la práctica las funciones de su personal en las entidades federativas bajo un esquema de “figuras espejo”. Esto quiere decir, que las Direcciones Generales a nivel central han alineado, con base en sus responsabilidades y atribuciones, al personal en las ORE y SARE

“No se han podido realizar todos los cambios que demanda esta nueva estructura en la visión de becas. Entonces ha sido un poco complejo. Sin embargo, se ha podido avanzar un poco en ir integrando ya funcionalmente, como se espera que sean los cambios en la nueva reestructura. Sigue habiendo un Titular de la Oficina de la Representación Estatal, que es pues finalmente el encargado de toda la operación en el Estado. Abajo están lo que les llaman figuras espejo o lo que serían los enlaces territoriales de cada una de las áreas de Coordinación Nacional. Porque ahora existe esta visión de que cada tarea fundamental que tenga la Coordinación Nacional está reflejada ya bajo el territorio como una figura espejo. [...] funcionalmente así es como se está proyectando, pero la realidad es que en los Estados los puestos que permanecen son los mismos de Prospera, o sea, ya en los Estados el único cambio, digamos de nombre y de la estructura fue el del TORE²⁵” (Entrevista con funcionarios de la CNBBBBJ, junio 2022).

En síntesis, en las entrevistas se identificó que, en la práctica, deben coordinarse internamente para cumplir con sus atribuciones para todos los programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez.

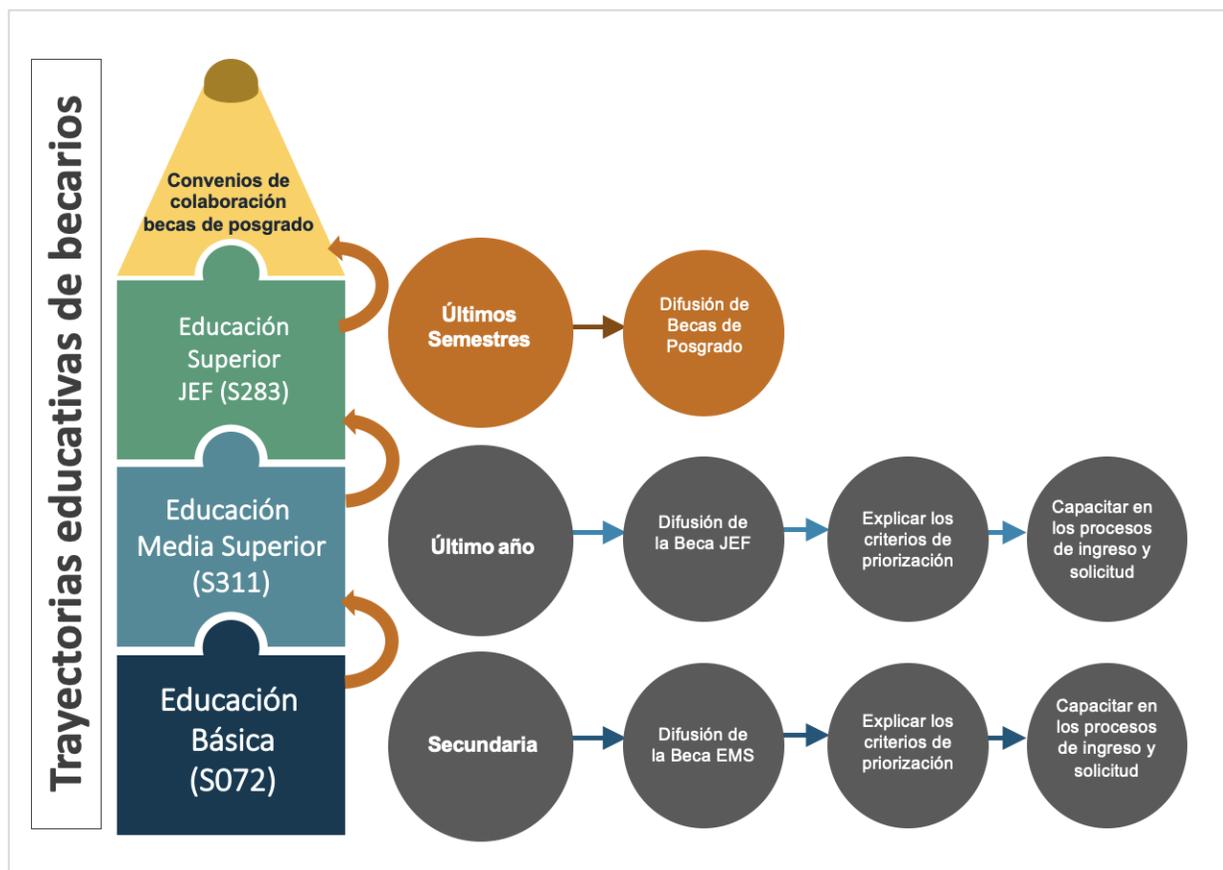
²⁵ Titular de la Oficina de Representación Estatal.

En este sentido, los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez evaluados, no necesitan mecanismos para evitar competencia entre ellos, pues las becas están dirigidas a tipos educativos distintos. Están articulados por su propia naturaleza en la implementación. Por ejemplo, las actividades y medios para la difusión de los programas son realizadas por el mismo personal, no cuentan con un presupuesto exclusivo por programa ni utilizan medios de comunicación distintos.

Un Proceso en el cual es evidente la articulación operativa es en las MAT, en las cuales el personal de la CNBBBBJ, en coordinación con el personal del Banco del Bienestar, entrega las becas en efectivo para la población beneficiaria con ese mecanismo de pago para el Programa de Educación Básica y para el Programa de Educación Media Superior. En algunos casos podrían coincidir los tres programas, si el Banco del Bienestar también entrega medios de pago (tarjetas) para JEF.

La principal área de oportunidad identificada en la articulación operativa entre los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez evaluados es lograr su consolidación como una política pública educativa que asegure las trayectorias escolares desde el tipo de educación básica hasta la educación superior, con las becas como el mecanismo que apoye ese tránsito continuado de las personas beneficiarias de un tipo educativo a otro. Ello permitiría seguir a todo estudiante becaria(o) que finalice un tipo escolar para incorporarlo de forma automática, de ser posible, al siguiente programa de becas, siempre y cuando la persona esté inscrita en el siguiente tipo educativo en una escuela prioritaria o susceptible de atención. Esto podría realizarse, por ejemplo, aplicando el concepto de becarias y becarios de continuidad no sólo dentro del mismo tipo educativo sino en el trayecto desde la educación básica hasta la educación superior.

Figura 6. Propuesta de articulación entre los Programas que permitan trayectorias educativas



Fuente: elaboración propia

Articulación Operativa de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez con la Coordinación General de Programas para el Desarrollo

Como se describió en el apartado anterior, la articulación operativa de los tres Programas evaluados se relaciona con la implementación mediante la misma estructura organizacional de la CNBBBJ. Sin embargo, en el Análisis Exploratorio 2019-2020, se identificó como un actor relevante en la articulación de la política social a la Coordinación General de Programas para el Desarrollo.²⁶

²⁶ La Coordinación General de Programas para el Desarrollo se creó el 30 de noviembre de 2018, como una unidad de apoyo técnico adscrita a la Oficina de la Presidencia de la República, y su principal función es coordinar las actividades que desempeñan las Delegaciones de Programas para el Desarrollo ubicadas en las 32 entidades federativas.

La evaluación exploró si la articulación operativa y sus mecanismos de coordinación se mantenían hasta el día de hoy con el actual “*Programas Integrales para el Bienestar*”.²⁷ En este sentido, en entrevistas con los funcionarios públicos de la CNBBBBJ se señaló lo siguiente al respecto:

- En el inicio de la operación, la Coordinación General de Programas para el Desarrollo (CGPD) tuvo un papel protagónico y dirigente en la conformación y verificación de padrones, calendarios y ejecución de operativos de campo, entre otros. Sin embargo, la alineación con los procesos de los programas de becas y la propia CNBBBBJ resultó problemática y los resultados no fueron satisfactorios.
- El Esquema de trabajo establecido con el alto nivel de involucramiento de la CGPD, fue sustituido por un esquema en el que la CNBBBBJ se hizo plenamente responsable de la operación de los programas de becas y se firmó un convenio de colaboración que deslindó las responsabilidades y el alcance del apoyo que prestaría la CGPD.
- Hoy en día, el apoyo que brinda la CGPD se circunscribe a un apoyo logístico en los operativos de campo por solicitud de la CNBBBBJ y en diferente grado, dependiendo de las necesidades particulares de cada operativo. Además del aprovechamiento eventual de la infraestructura y materiales con los que pueda contar dicha Coordinación General en los diferentes territorios (oficinas, y autos, especialmente).

Al respecto, funcionarios centrales de la CNBBBBJ afirmaron:

“La relación es para coordinar el trabajo en campo. De hecho, hay un convenio que se firmó o está por firmarse entre los distintos programas o las distintas instancias. Cooperar con los programas integrantes para el desarrollo, para coordinar la operación de los programas y poder aprovechar las sinergias que tenemos en campo, de los distintos equipos. De manera coordinada, de manera formal y se establece y

²⁷ Para mayor referencia ver <https://www.gob.mx/programasintegrales>

se crean ciertos órganos a nivel estatal y el central en donde se establecen como los términos en los que se va a dar esa cooperación. [...]

Al principio de la operación había una instrucción de que todo se viera a través de Programas Integrales con Bienestar. Todo, desde los padrones, la generación de los padrones, los calendarios, los operativos, todo tenía que ver con ello. Se hicieron los primeros ejercicios de alineación de procesos, en donde lo que se hizo fue geográficamente determinar las mesas en donde teníamos posibilidades de ir a pagar en conjunto con programas integrales, los operativos no fueron exitosos. Era sumamente difícil porque el Banco de Bienestar tiene poca estructura. Entonces convocar a varios programas en una misma sede resultó ser bastante tortuoso, poco práctico. [...] había como una supeditación de nuestras oficinas en los Estados hacia el Delegado de Bienestar.

[...] esto se ordenó completamente y finalmente se estipuló un documento de coordinación muy claro. En donde establece que sí, que no, hasta dónde llega la coordinación y cómo debe darse. [...] Nosotros, por ejemplo, necesitamos a veces utilizar su sede, sus Centros Integradores o sus oficinas integradoras, porque la población así las identifica también sus oficinas. Y al final de cuentas, con esta operación que tenemos que hacer más hacia oficinas, pues el hecho de poderlas utilizar nos sirve mucho para hacer cartas a la población.

[...] si se requiere una coordinación mucho más profunda, pues tiene que hacerse a través de este método que es el Convenio de Colaboración y la serie de pasos y procedimientos que ellos tienen que llevar a cabo. [...] El Convenio de Colaboración lo que hizo fue darle mucho orden y estandarizar la forma en como trabajamos de manera conjunta, porque luego sin papelito escrito el entendimiento de unos en el norte era uno y en el sur es otro, en el centro es otro. Esto con el convenio de por medio se le da orden, se dice que sí quedó y la mecánica para colaborar. Y darle orden.” (Entrevista con funcionarios de la CNBBBBJ, junio 2022)²⁸

²⁸ Cabe señalar que el equipo evaluador no tuvo acceso al Convenio de Colaboración y no fue posible que se gestionara por parte de CONEVAL o la CNBBBBJ la entrevista con algún enlace de la Coordinación General de Programas para el

En las entrevistas y grupos focales con los informantes en las entidades federativas visitadas para el trabajo de campo, se identificó que el papel de los Servidores de la Nación está orientado a la colaboración para la convocatoria y logística de operativos en territorio. La opinión de los funcionarios públicos de la CNBBBBJ en las entidades federativas fue en el mismo sentido; que, en el marco del Convenio de Colaboración, en caso de requerir apoyo para difundir información en las comunidades o para apoyar en la logística de algún operativo en territorio, puede solicitarse o los Servidores de la Nación su colaboración. Así como, en caso de requerir el uso de los Centros de Desarrollo en territorio para llevar a cabo alguna actividad, es posible en el marco del Convenio de Colaboración.

Desarrollo. En este sentido, la información recabada solo incorpora la opinión de los funcionarios públicos de la CNBBBBJ y la opinión, en su caso, que los informantes durante el trabajo de campo en las entidades federativas visitadas identificaran o conocieran las actividades de los Servidores de la Nación y de los Centros de Desarrollo.

6. Hallazgos y Resultados

La evaluación de procesos del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez fue realizada utilizando tanto información de gabinete como de campo. Entre la información de gabinete se encuentra: las Reglas de Operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022 (DOF, 29 de diciembre 2021); el Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez de 2021 (SEP, 2021a); así como ejemplos de oficios o circulares por medio de las cuales las diferentes direcciones generales de la CNBBBJ informan a las ORE acerca de la implementación y operación de procesos y actividades. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la CNBBBJ no cuenta aún con manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las nuevas funciones y no tiene estructura organizacional aprobada. A pesar de que en 10 de diciembre de 2021 se expidió el Manual de Organización de la CNBBBJ, esta solo describe las Direcciones Generales, por lo que no se tiene evidencia de la estructura de operación por debajo de ellas; es decir, no se tiene evidencia documental de qué direcciones las conforman y qué funciones específicas tiene cada una. De hecho, a casi cuatro años de operación se sigue operando con la estructura heredada de la desaparecida Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.

Con base en las anteriores consideraciones, además de lo contenido en las ROP 2022, gran parte del análisis de procesos efectuado en esta evaluación se realizó a partir de las opiniones y percepciones vertidas en las entrevistas con funcionarios de oficinas centrales (direcciones generales de la CNBBBJ) y personal de las ORE; así como de la práctica de campo (entrevistas con subsistemas de educación media superior, entrevistas con autoridades en escuelas de educación media superior; así como grupos de enfoque y entrevistas con becarias/os) por lo que, **dada la condición actual del Programa se tuvo que recurrir a un mapeo de procesos en gran medida descrito en voz de las personas que operan los tres programas prioritarios de becas educativas:** Programas de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y Jóvenes

Escribiendo el Futuro y contrastarlo con lo que se observó en el trabajo de campo (DOF, 29 de diciembre 2021).

En esta sección se presenta, en primera instancia, una valoración global del Programa. Dicha valoración es resultado del análisis integral de datos recolectados y de los procesos. De tal manera que esta valoración integra hallazgos correspondientes a la valoración integral y no corresponde a procesos aislados o particulares. Posteriormente se presentan hallazgos particulares: resultados de articulación operativa del Programa; Principales problemas detectados en la normatividad; Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas; así como las Amenazas y Fortalezas del Programa.

Con respecto a la valoración global de la operación del Programa S311, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Se reportan los siguientes hallazgos principales:

El Programa S311 se beneficiaría de una mejor articulación con sus objetivos. Dado que el Programa tiene como finalidad incidir en la permanencia escolar, así como en las trayectorias educativas de los estudiantes de educación media superior, este debe dar singular importancia al seguimiento de sus beneficiarias/os para monitorear que permanezcan y concluyan el nivel educativo. Se observan indicadores al respecto en la MIR que monitorean acceso y permanencia intercurricular, como se describió en la sección de descripción y análisis del proceso de monitoreo; sin embargo, el diseño del Programa no contempla la asistencia escolar como un aspecto relevante a monitorear. Si bien, la carga de la matrícula incluye un proceso de verificación de inscripción, se considera relevante que el Programa genere mecanismos para incentivar la asistencia escolar, aspecto fundamental para incidir en el tipo educativo y alcanzar sus objetivos. Este hallazgo se sustenta en información vertida en el proceso de *registro de estudiantes* donde los responsables de becas de los planteles reportaron, de manera reiterada en entrevistas, no tener mecanismo para dar aviso de las bajas (intersemestrales) de las/os becarias/os fuera de los tiempos establecidos por la CNBBBJ para el registro. También los operadores de becas en los planteles puntualizaron que la asistencia debería ser

considerada en la operación de la beca. Al momento se cuenta con un mecanismo de conformación inicial de padrón, pero no una estrategia de seguimiento a la progresión educativa como parte de las trayectorias de las y los estudiantes.

El programa se encuentra poco alineado al sistema educativo y al ciclo escolar. La planeación de una beca debería estar estrictamente articulada con el ciclo escolar para que se reciban los recursos económicos en los periodos en que se realizan gastos educativos. Por ejemplo, sería recomendable que las/os becarias/os recibieran su beca justo al arranque de su semestre, cuando los gastos educativos aumentan con la compra de útiles escolares y posiblemente uniformes. Al momento se observa una limitada articulación en la planeación de las emisiones ya que, por ejemplo, la segunda dispersión del año se llevó a cabo en periodo vacacional, como se identificó en el proceso de cobro de beca. Ello no solo dificulta la instrumentación de algunas actividades relacionadas con las entregas de los medios de pago, sino que no apoya a que la población beneficiaria le dé un sentido y uso educativo a los recursos económicos que se reciben. Se tiene conocimiento de que el hallazgo da cuenta de un problema estructural de la administración pública federal que rebasa el ámbito de atribuciones del Programa, pero la evaluación tiene por objetivo contribuir a la mejora y ello puede realizarse a partir de dar cuenta de qué sería necesario para que un programa de becas opere mejor y pueda tener los procesos adecuados para alcanzar sus objetivos. La alineación de la entrega de medios de pago y cobro de becas con el sistema educativo (ciclo escolar) es una condición necesaria para ello.

Si bien el Programa **se asume como una beca universal para EMS, las restricciones presupuestales no favorecen que se pueda cumplir el propósito.** Dicha situación genera expectativas en la población objetivo quienes asumen que tienen derecho a la beca si se encuentran estudiando EMS; sin embargo, en realidad la beca dependerá de las instituciones en las que se estudie (sean prioritarias o susceptibles de atención). Por ello, el Programa requiere generar mayor claridad con respecto a la universalidad para que la población entienda de mejor forma si pueden ser beneficiarias/os. Como se mencionó anteriormente, se tiene conocimiento de que el hallazgo da cuenta de un problema que puede rebasar el ámbito de atribuciones del Programa, pero la evaluación

da cuenta de que la palabra universal en el nombre del mismo tiene consecuencias en la percepción y expectativas de la población objetivo.

Asimismo, **se observan limitaciones sobre la claridad y oportunidad de la información que el Programa proporciona.** En primer lugar, pese a que se ha avanzado en mecanismos para que las personas beneficiarias puedan revisar su estatus como becaria/o, el mecanismo de buscador no es conocido o asequible para toda la población beneficiaria, y la información que se provee no es completa. En segundo lugar, en el proceso de *registro de estudiantes* se observó que las personas, a pesar de estar inscritos en alguna institución prioritaria, pueden presentar problemas de validación y quedar fuera del padrón por diversos motivos. Sin embargo, por lo general se enteran de que no son beneficiarios hasta el momento en que no se realiza la entrega de medios de pago o el cobro de la beca. La página de consulta de información hasta el momento ofrece información respecto si se es o no becaria/o, y recientemente se ha incorporado, según refiere la CNBBBJ, información de por qué no lo es, pero aún falta incorporar orientación o mecanismos para que las personas beneficiarias puedan resolver sus problemáticas. De igual forma, como se observa en el proceso de *registro de estudiantes*, los planteles educativos refieren que no reciben información acerca de quiénes en su matrícula son efectivamente becarias/os y quiénes presentan problemas. Esa información es importante ya que las escuelas son la principal fuente de información para las y los estudiantes.

Aunado a los problemas de información, se observa que **no se difunde de manera clara y certera la temporalidad y el calendario de pagos de la beca.** Las ROP anteriores (2021) refirieron que el pago de la beca se realiza de manera bimestral, así fue referido por las/os becarias/os, así como por autoridades educativas entrevistadas. Si bien las ROP actuales (2022) se han modificado y refieren 10 pagos mensuales, la CNBBBJ refiere una planeación de tres emisiones al año, la cual no se encuentra explicada en las ROP. Este hallazgo se menciona en el proceso de *cobro de becas* cuando las personas beneficiarias en entrevistas y grupos de enfoque refirieron esperar la realización de su pago de manera bimestral, pero que en realidad no tienen certeza alguna acerca de cuándo se realizará el cobro. Por ello, es de suma importancia que la información sobre

entrega de medios de pago y cobro de beca sea clara y veraz, para que las/os becarias/os puedan planear gastos educativos.

Por otro lado, se observa una **limitada orientación a la generación de agencia entre las personas beneficiadas**. Dado que el Programa S311 conforma es parte de los programas prioritarios del gobierno de México, se considera que este debería tener mecanismos para generar agencia entre sus beneficiarios. Sin embargo, no se recoge información de las personas beneficiarias con relación a su satisfacción, tampoco se encuentra en operación de manera efectiva la contraloría social, estos hallazgos pueden verificarse en las secciones de descripción y análisis de los procesos *de entrega de medios de pago, cobro de beca y contraloría social*. Al momento, el Programa opera en una lógica de transferencias monetarias a personas que estudian educación media superior, pero no se ofrecen elementos para que las/os beneficiarias/os puedan asumirse como personas con el derecho a contar con una beca para apoyarles a culminar sus estudios, una beca que se pague a tiempo, y en la que existen canales para pedir que se les rindan cuentas y puedan expresar y resolver sus dudas y quejas. Dado que el Programa tiene por población objetivo a los adolescentes se desaprovecha la oportunidad de formar ciudadanos consientes del ejercicio de sus derechos, pero también de sus responsabilidades.

Vale mencionar que, con base en el análisis de los hallazgos y resultados del Programa S311, no se identifican modificaciones sustanciales en la gestión como resultado de la pandemia por la COVID-19. Sin embargo, sí se han llevado a cabo modificaciones que mejoran la operación en comparación con lo observado en la evaluación de 2019. Entre esas mejoras destaca:

Ante la falta de estructura organizacional aprobada para la operación, se han realizado acciones para disminuir los vacíos normativos y cumplir con los objetivos. Entre las acciones destaca la estructura organizacional con la que se está operando en la ORE que busca ser espejo de la CNBBBJ. Se espera que esto pueda facilitar la coordinación y ejecución de los procesos a nivel local. Por otro lado, la CNBBBJ ha habilitado una biblioteca digital con oficios de referencia para la operación de procesos

particulares. La biblioteca tiene la intención de facilitar la consulta de oficios con procedimientos vigentes.

Se mejoró el sistema informático que concentra el padrón de beneficiarias/os.

Como se observa en el proceso de *registro de estudiantes* y conformación de padrón de beneficiarios, el SINOBS no solo mejora la carga de la matrícula por parte de los planteles educativos, sino que facilita la concentración de la información y el proceso de validación del padrón. Esta mejora genera oportunidades para que el Programa instrumente otras funcionalidades que provean de más y mejor información a las/os becarias/os así como a sus planteles educativos.

Se habilitaron dos mecanismos de consulta de información para las personas beneficiarias

que a través del buscador y con su CURP pueden obtener información sobre su estatus: <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/consulta/>. También se encuentra el buscador de escuelas para que las personas puedan identificar si la escuela a la que asisten es susceptible de ser atendida: <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/>. El equipo evaluador no tuvo oportunidad de revisar si el módulo para revisar estatus de becaria/o funciona de manera válida pues se necesita CURP para hacer revisión, el buscador de planteles funciona de manera adecuada.

De igual forma **se observa la ampliación de los canales para difusión de información del Programa a través de redes sociales** como Facebook y Twitter. Estos medios de comunicación son adecuados para alcanzar a la población en edad escolar de educación media superior que se ubican en contextos urbanos con buena conectividad, ya que muchos paquetes de datos para teléfonos móviles incluyen de manera gratuita el uso de datos en esas plataformas.

1. Resultados de la articulación operativa del Programa

- Los programas evaluados son operados simultáneamente por la misma Unidad Responsable (UR): la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. Los procesos de los programas evaluados se articulan

organizacionalmente por el mismo personal de la CNBBBBJ, que cumple funciones similares para los tres programas evaluados.

- Los Programas evaluados entregan el mismo tipo de apoyo monetario: becas. Sin embargo, los programas focalizan y atienden poblaciones diferentes. En ese sentido, si bien podrían coincidir geográficamente en el mismo territorio, están dirigidos a tipos educativos distintos, por lo que no se identifican duplicidades en la entrega de los apoyos.
- La principal área de oportunidad identificada en la articulación operativa entre los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez evaluados es lograr su consolidación como una política pública educativa que asegure no solo las trayectorias educativas desde la educación básica hasta la educación superior, con las becas como el mecanismo que apoye ese tránsito de las personas beneficiarias de un tipo educativo a otro. Pero también que fortalezca el sentido educativo, específicamente el planteado en el objetivo prioritario 1 del Programa Sectorial de Educación de "*Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes*" (SEP, 2020a).

2. Principales problemas detectados en la normatividad

La principal problemática que obstaculiza el desempeño del Programa es que aún no se cuenta con la estructura organizacional aprobada de la CNBBBBJ, lo que implica la inexistencia del manual de organización y la generación de manuales de procedimientos que den más claridad, ordenamiento, transparencia y certeza sobre el funcionamiento del Programa y las responsabilidades puntuales del personal y actores involucrados.

Este problema no es nuevo. La CNBBBBJ ha tenido que lidiar con esta desventaja desde su creación en 2019 y en este punto se ha convertido en problema de consecuencias considerables para la eficacia y la eficiencia del Programa. Esto también tiene implicaciones en la acción pública desde las dimensiones de transparencia y rendición de cuentas.

Adicionalmente, otro elemento que se identifica negativamente en la operación del Programa, y que es palpable, consiste en la ausencia y falta de claridad desde las ROP del Programa, dado que estas deberían ser más explícitas respecto a las funciones y responsabilidades del sector educativo. Es decir, a pesar de ser un Programa con propósitos planteados desde la dimensión de la escuela y que está estrechamente vinculado en la experiencia de la comunidad educativa en su conjunto (autoridades escolares, instancias y figuras directivas, docentes, así como de los estudiantes), es necesario que la normatividad incorpore de manera explícita a la organización educativa como parte del entramado de la operación.

Un ejemplo de lo anterior es que, durante el trabajo de campo, no fue posible obtener evidencia de que las figuras docentes, administrativas y directivas tuvieran conocimiento de quienes son los estudiantes que reciben una beca, por qué otros no la reciben, importe y periodicidad de la beca, así como cuáles son las modificaciones respecto a su participación en la implementación del Programa. En este sentido, los informantes del personal educativo señalaron mejoras en el sistema web para la carga de matrícula, pero no existía claridad o no se les informaba con el tiempo suficiente sobre la expedición de constancias escolares, que adicionalmente exige personal, tiempo e infraestructura para llevar a cabo esa tarea.

La inexistencia de un manual de organización para toda la estructura de la CNBBBBJ figura como la principal problemática que genera complicaciones en la gestión o que impacta la eficacia en el cumplimiento de objetivos del Programa. Asimismo, la CNBBBBJ carece de manuales de procedimientos que den claridad y certeza sobre el funcionamiento del mismo.

Otro problema es que las ROP no corresponden con la realidad operativa del Programa; en particular con respecto a la periodicidad de los pagos de la beca (proceso *cobro de becas*). Con base en las entrevistas con funcionarios de la CNBBBBJ, el Programa opera con tres emisiones al año, lo cual es distinto a lo que las ROP establecen en cuanto al monto mensual de la beca, como se observan en los procesos de *planeación*, *Entrega de medios de pago* y *cobro de becas*. Esta disonancia genera entre las/os becarias/os

expectativas con respecto al cobro de la beca que nunca se cumplen. A su vez contribuye a que las/os becarias/os desconocen la temporalidad en la que se realizará el pago de su beca.

Aunado a lo anterior, las ROP no definen qué es una emisión y qué es un pago. En el Numeral 4.1 de la ROP 2022 se establece que: "El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación" (DOF, 29 de diciembre 2021). En la página de la CNBBBBJ se publica el "Calendario de pagos de los programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez" que utiliza la palabra emisión para referirse al monto a pagar en los periodos definidos en ese calendario. Esto genera inconsistencias y poca claridad en los términos utilizados en la documentación del Programa.

Las ROP no son claras en el procedimiento para que las Instituciones Solicitantes realicen la solicitud para personas víctimas. Este aspecto se evidencia en el proceso de *registro de estudiantes*; ya que en las ROP se hace referencia a que las solicitudes deben ser por escrito a la CNBBBBJ sin especificar por qué medios, si estas pueden presentarse en las ORE, SARE, Mesas de Atención Temporal o directamente a Oficinas centrales o a través de algún sistema informático. Esto podría estar limitando la incorporación de estas personas al programa o dificultando que las instituciones adecuadas promuevan estas solicitudes. En el Numeral 3.3.2, segundo cuadro de la sección "3. Solicitud de beca y entrega de información", no es posible consultar de forma completa las versiones en PDF de la página de la CNBBBBJ y del DOF. Sólo es posible consultarlo si se descarga un aplicativo en el navegador para usar el modo lectura de los documentos que se consultan en el DOF. Esto limita conocer cómo prevé el Programa recibir las solicitudes de estudiantes consideradas personas víctimas (DOF, 29 de diciembre 2021).

Por otro lado, existen vínculos en las ROP que no funcionan: En Numeral 3.3.2."Disponibles en: https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/norma/p_evaluacion.php y https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/wersd53465sdg1/norma/20200930_Pro

cedimiento_para_la_atencion_a_Perso"; en el Numeral 3.3.2 El catálogo de municipios y de localidades indígenas del INPI está disponible en: <http://www.inpi.gob.mx/localidades2010-gobmx/index.html> y en Numeral 8. "Atención a la demanda ciudadana [...] Dicho sistema está disponible en el siguiente enlace web <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/> [...] Por medios digitales: A través de la plataforma "Mi Beca Benito Juárez", disponible en: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/>". Lo anterior puede deberse a que las dependencias externas al programa actualizan sus páginas o cambien los vínculos y a errores humanos en la copia completa de los vínculos.

Asimismo, como se evidencia en la sección de descripción y análisis del proceso de Conformación de padrón se identifica poca claridad acerca de cómo se asignan los medios de pago/Instituciones Liquidadoras a los planteles y becarias/os. Esto también se hace evidente en el Numeral 4.1 de las ROP "La entrega del medio de pago al educando seleccionado se realizará una vez que sea confirmada su identidad, con base en la modalidad de pago que le corresponda. Los medios de pago disponibles para las/os becarias/os del Programa podrán ser alguno de los siguientes: OdP; Depósitos en cuentas bancarias; Giro telegráfico" (DOF, 29 de diciembre 2021). Sin embargo, no se explicita que la asignación de Institución Liquidadora se realiza a nivel plantel. De hecho, fue mediante las entrevistas al personal que opera el Programa a nivel central que se identificó que los medios de pago se asignan al plantel y que son fijos; sin embargo, al no aclararse los criterios en ROP, estos se consideran poco transparentes.

También, como se muestra en el proceso de *priorización de planteles*, no es claro cómo prioriza el Programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por encima de otro. El Numeral 4.1 dice: "Los lugares disponibles resultado de las bajas acumuladas al término de cada bimestre, podrán ser ocupados, conforme la priorización descrita en las presentes RO, por estudiantes cuya información haya sido entregada a la Coordinación Nacional por cualquiera de las siguientes vías: (I) a través de los casos de demanda ciudadana, (II) a través de levantamientos en campo que haga la Coordinación Nacional, (III) tomando de la lista de prelación los casos que no pudieron

ser incluidos por cuestiones presupuestales conforme la priorización hecha en la selección, (iv) a través de las solicitudes formales que pudieran hacer las instituciones o autoridades educativas siempre que la Coordinación Nacional corrobore que cumplen con los requisitos aquí estipulados." Sin embargo, ello implica que no hay certeza o incluso no sea consistente la asignación de becas resultado de bajas al término de cada bimestre. Además, el criterio "(ii) a través de levantamientos de campo que haga la Coordinación Nacional" es poco claro y se puede prestar a un uso discrecional.

De igual forma con respecto al proceso de *priorización de planteles* y aunque los requisitos para la solicitud de becas son explícitos, (pertenecer a un IPEMS y no pertenecer a otro padrón de becas con el mismo fin), las ROP omiten casos que deben ser de conocimiento de la población objetivo del Programa. Se enuncian como ejemplo aquellos asociados a becarias/os que cambian de plantel o se incorporan a uno prioritario en un momento posterior a su ingreso en la EMS. Si bien los criterios de suficiencia presupuestal y el concepto de "becario de continuidad" permite como criterio elaborar los padrones de liquidación, la carencia de un procedimiento de incorporación en estos casos pone en duda la universalidad del Programa. Es decir, es posible que las y los estudiantes de EMS que son elegibles no estén recibiendo la beca por no haberse incorporado al programa en el primer semestre, lo que implica que el apoyo no es universal como ya se ha mencionado.

En Numeral 8. "Quejas y denuncias" las ROP mencionan un "Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general" con instancias de atención a través de vía telefónica, presencial y medios digitales. Sin embargo, esto puede causar confusión ya que se denomina "sistema" a un conjunto de actividades para la captación de quejas y denuncias, el cual no sistematiza la información recopilada a través de estos medios. Como se identificó en el proceso *atención ciudadana*, la ausencia de un sistema de atención robusto puede entorpecer el cumplimiento del derecho a la información de becarias/os y becarias/os potenciales.

Por último, en el Numeral 7.2 se describe de forma muy general información del registro de Comités de Contraloría Social "[...] Para registrar un Comité de Contraloría Social (en

el caso de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez se denominan Representaciones de Contraloría Social), se presentará un escrito libre ante la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, donde como mínimo, se especificará el Programa a vigilar, el nombre y datos de contacto de la(s) persona(s) que lo integrarán y la ubicación geográfica de las mismas (localidad, código postal y entidad federativa)." Se considera que la información puede generar confusión para los posibles integrantes de dichos comités que no poseen información suficiente que les permita consolidar su incorporación en este mecanismo, en detrimento de la representación ciudadana encargada de vigilar los procesos del Programa.

3. Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

Con base en la evaluación de procesos realizada en esta sección se presentan las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, y las buenas prácticas del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (S311). Para ello, se desarrollan los procesos en los que se identifican:

Planeación

Se ha mencionado de manera reiterada que la falta de una estructura organizacional aprobada opera como cuello de botella en la operación, ya que la falta de claridad en las atribuciones y los procesos se traduce en la necesidad de generar un volumen importante de oficios para documentar y comunicar decisiones operativas desde la CNBBBJ hacia las ORE. El Programa tiene como oportunidad que, una vez que se apruebe dicha estructura, la CNBBBJ podrá definir con mayor claridad las atribuciones y responsabilidades de todas las áreas y niveles involucrados en la operación del mismo. Ello servirá para poder realizar un mejor ejercicio de planeación operativa.

Se identifica que la estructura organizacional con la que se está operando en las ORE intenta ser espejo de la CNBBBJ para facilitar la coordinación y ejecución de los procesos a nivel local. Sin embargo, no se cuenta con documentación oficial que establezca de manera clara y precisa las funciones del personal de las ORE. El área de oportunidad es documentar las funciones de los enlaces de la CNBBBJ que desarrollan funciones

"espejo" en las ORE, por ejemplo, el enlace *difusión, contraloría social y atención ciudadana*. Ello servirá para homologar la operación en las entidades federativas; asimismo para aclarar al personal las funciones extras que deben realizar e institucionalizar el modelo operativo del Programa.

Otra área de oportunidad es tener un POA que no sea visto como instrumento burocrático para el Programa, sino que se diseñe como instrumento de planeación para que sirva de manera efectiva para la operación anual.

Difusión

En las ROP el proceso de *difusión* se ubica como el tercer proceso operativo del Programa S311, después de la *priorización de planteles*. Sin embargo, el mapeo del proceso indica que existe una discrepancia. En particular el Componente 2: Difusión interna por parte de distintas/os funcionarias/os de la CNBBBBJ refiere la emisión del Comunicado de Inicio y difusión a los Subsistemas de EMS y autoridades escolares sobre el inicio del registro de estudiantes y procedimientos de entrega de documentación. Como se mencionó en la descripción del proceso, no se encontró evidencia de que dicho comunicado se realiza de manera generalizada, por lo que no se identifica un proceso de *priorización de planteles* previo. Por otro lado, el proceso de *difusión* solo será adecuado en tanto llegue al universo de población objetivo: "los/as alumnos inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional" y con ello a todas las IPEMS o IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional.

Por otro lado, en entrevistas con beneficiarias/os quedaron evidenciadas confusiones, así como desconocimiento con respecto al calendario de pagos. En ese sentido, el Programa presenta como cuello de botella el no ser suficientemente claro en sus fechas de emisiones y no poder difundir un calendario de pagos preciso.

Asimismo, la mayoría de las/os becarias/os entrevistados mencionaron haber escuchado o leído que la beca se entrega de manera bimestral. La difusión del Programa tiene como oportunidad mejorar los canales de comunicación con las/os becarios para difundir cuando existen cambios en las ROP, como es el caso del cambio del pago mensual por bimestral, ya que no fue posible encontrar en todo el trabajo de campo una persona

beneficiaria que supiera con certeza las fechas de pago o cuántos meses acumulados se pagan. Este es un problema que recae en el proceso de comunicación de la información y que tiene origen en que no hay concordancia entre la planeación operativa, lo planteado en las ROP y el calendario real de pagos. La oportunidad es que la CNBBBBJ establezca un calendario de pagos con fechas claras y que éste se dé a conocer por todos los medios oficiales disponibles.

Otra área de oportunidad en el ámbito de difusión consiste en que se identifica que en redes sociales de la CNBBBBJ, específicamente su canal en la plataforma de videos YouTube, se resuelven dudas de los programas a cargo de la CNBBBBJ; muchas dudas están asociadas al uso del aplicativos de terceros (como es el caso del aplicativo Bienestar Azteca). La Instancia Liquidadora a cargo del desarrollo del aplicativo podría publicar en su página el contenido desarrollado por la CNBBBBJ para explicar y resolver dudas sobre las problemáticas asociadas a este medio de pago. Asimismo, podría coadyuvar para que el material difundido sea lo más certero posible.

Otra área de oportunidad identificada es que los materiales ya diseñados para la comunicación del Programa, y que han sido referidos entre los informantes como útiles, puedan ser impresos y distribuidos a los planteles, estos pueden ser materiales como carteles o trípticos que se puedan consultar para, con ello, proporcionar información más oportuna a las/os becarias/os, como lo ha referido el personal de los planteles.

Como se ha mencionado, la difusión por medios digitales no es apropiada en contextos donde hay poca conectividad (aunque se identifican otros medios para realizar difusión masiva como la radio, el medio que más se enfatiza es el de redes sociales). Ello opera como cuello de botella para que becarias/os de comunidades marginadas o alejadas accedan a información completa. La oportunidad es buscar la forma de incorporar información en estaciones de radio de manera más amplia para poder llegar a la población objetivo.

Priorización de planteles

Pese a que el Programa lleva en el nombre la palabra universal, los criterios del proceso de *priorización de planteles* dan cuenta de una contradicción importante. Se encontró

evidencia de que, tanto enlaces de becas como directivos en los planteles asumen que el Programa es para todas/todos los estudiantes de EMS; es decir que opera de manera universal. Con ello, se hace evidente que, tanto becarias/os como sus contactos directos en los planteles (directivos y enlaces de becas), desconocen que hay criterios de priorización de planteles. Esta contradicción necesita ser atendida para que la población objetivo tenga claridad con respecto al alcance real del Programa. El área de oportunidad es que existirá mayor transparencia en el proceso en la medida de que este sea claramente entendido.

Otro cuello de botella identificado es que no es claro cómo prioriza el Programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por encima de otro.

Registro de estudiantes

Las entrevistas con autoridades educativas en los planteles dan cuenta de que el registro de estudiantes representa una mejora en el proceso de carga de la matrícula con la incorporación del SINOB, ya que con la nueva plataforma se disminuye el tiempo que ellos dedicaban para la captura de la información. Se identificó que la escuela es la instancia principal donde las y los estudiantes resuelven dudas o inquietudes acerca de cualquier aspecto de su beca y que las figuras educativas están atentas/os al proceso de registro.

Sin embargo, ni el personal del plantel ni los enlaces tienen acceso a información completa en el SINOB; por lo que es un área de oportunidad que se habilite la opción de revisión de estatus a nivel individual para los planteles. Lo anterior facilitaría que se pueda apoyar a las/os becarias/os y proveer de información cuando se solicita. También la funcionalidad de estatus podría facilitar que puedan ayudar cuando hay problema con su información, lo cual afectará el pago y cobro de su beca. La inexistencia de este mecanismo es un cuello de botella que complica la resolución de las muy frecuentes dudas que las/os becarias/os presentan en sus planteles.

Una buena práctica que ha surgido en este proceso es la conformación de grupos de WhatsApp entre personal de las ORE y enlaces de subsistemas de educación media superior, así como enlaces de los planteles. Personas entrevistadas hicieron referencia a esos grupos como una vía de consulta para los procesos de carga de matrícula e incluso cuando becarias/os se acercan con preguntas que no pueden responder. Esta es una respuesta a la falta de estructura y documentación formal.

Entrega de medios de pagos

Se observó que el proceso *de entrega de medios de pago* se ha simplificado con relación a lo observado en 2019, cuando el Programa recurría a la interrupción de las jornadas escolares para hacer entrega de OdP en los planteles, y requería la movilización de los recursos humanos y materiales de las IEMS para la operación de MAT en donde se entregaban los medios de pago. En cambio, en 2022, el Programa S311 ha maximizado la utilización de cuenta Banco Azteca como medio de pago. Este medio tiene la particularidad de estar ligado al aplicativo: App móvil de Bienestar Azteca, con el cual de manera directa la/el becaria/o tiene acceso a su OdP.

Con lo mencionado anteriormente también se logra la buena práctica de que existe un mecanismo con el que las/los becarios cuenten con un dispositivo para revisar saldo, monitorear el pago de beca y obtener un código para el cobro de su beca. Con esto se logra que para un volumen importante de becarias/os la entrega de medios de pago se resuelva en un solo evento. Sin embargo, se obtuvo evidencia de que esta mejora no beneficia a todas/os los becarios que tienen asignado a Banco Azteca como Institución Liquidadora ya que no a todas/os se les ha facilitado el uso de estos sistemas. Hay becarias/os que reportan que tienden a olvidar sus claves de acceso y a perder sus celulares con facilidad. Ello se traduce en un cuello de botella para el Programa, ya que genera que en ocasiones becarias/os no puedan cobrar su beca incluso si el pago fue emitido. Cuando esto sucede las/os becarias/os tienen que acudir a las ORE/SARE para resolver sus problemáticas y con ello aumentan los volúmenes de beneficiarios que requieren de atención en periodos pico. El área de oportunidad es que el Programa provea de más información acerca del uso del aplicativo y les reitere la importancia de

guardar información de respaldo con respecto al uso del aplicativo. También el Programa puede sugerirle a la Institución Liquidadora genere mejores recursos de información en sus páginas de internet para que estén a disposición de las personas beneficiarias.

También se obtuvo información que indica que, dados los altos volúmenes de becarias/os que se concentran en las ORE y SARE cuando se presentan incidencias con el uso del aplicativo de Banco Azteca, hay problemáticas en la interacción entre becarias/os y funcionarios públicos. Las personas beneficiarias que participaron en los grupos de enfoque reportaron malos tratos de las y los funcionarios públicos de ORE y SARE. Con ello se deriva un área de oportunidad en la que es posible dar capacitación o formación a los funcionarios públicos en términos de satisfacción de cliente, trato digno y temas de género.

Con respecto a la entrega de medios de pago mediante operativo en campo para localidades remotas donde las Instituciones Liquidadoras son TELECOMM o Banco del Bienestar, se observó que la entrega de medios de pago se realiza en el mismo operativo para el cobro de becas. La DGCST se encarga de diseñar la logística de entrega y desarrollar la planeación de los operativos que incluye los periodos de ejecución, la metas, la vigencia de la captura, los recursos humanos y materiales estimados, así como la productividad esperada de cada una de las ORE, lo cual tiene una gran complejidad dada la necesidad de coordinación con la Instituciones Liquidadoras. Este proceso tiene como cuello de botella que, dada la temporalidad de las dispersiones, es posible que estas se operen en periodos no lectivos de los planteles. Ello genera que, como se describió en el proceso, directores de plantel tengan que acudir en periodo vacacional a abrir sus planteles para el operativo e imprimir constancias de estudios.

Asimismo, dada la complejidad del proceso y la interacción entre múltiples actores, las personas beneficiarias reciben aviso de la instalación de las MAT con muy poco tiempo de anticipación, generando como cuellos de botella que no todas/os pueden enterarse a tiempo y acudir al operativo.

Por otro lado, el operativo para entrega de medios de pago en MAT requiere, como plantea bien el proceso, que las operadoras de las MAT tengan la lista nominal de las/os

becarios para poder cotejarla con las OdP. El que dicha lista nominal se encuentre en físico puede dar la oportunidad a que se utilice para evitar que beneficiarios permanezcan formados para cobrar una beca si no están en la lista. El documento existe y es parte fundamental del operativo, el área de oportunidad es asegurar que las MAT lo tengan siempre para poder realizar cotejos necesarios el día del operativo con las OdP.

Una buena práctica para este proceso es la habilitación el buscador <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/> en donde las/os becarias/os pueden obtener información de su estatus como becarias/os y el de su pago ingresando su CURP. Dependiendo de la institución liquidadora que se le haya asignado, en el Buscador de Becas Benito Juárez la/el becaria/o puede obtener información relativa a los pasos a seguir para el cobro de la beca cuando esté disponible.

Cobro de becas

La operación del Banco Azteca como Institución Liquidadora se observa como una buena práctica para el proceso de *cobro de becas*, principalmente en las localidades urbanas en las que las/os becarias/os tienen acceso de manera más generalizada a los recursos tecnológicos para utilizar el aplicativo del Banco, así como una sucursal bancaria cercana para disponer del dinero.

Por el contrario, la operación de Banco de Bienestar y TELECOMM que concentran al resto de las localidades donde hay menos disponibilidad de sucursales bancarias y donde el acceso a recursos tecnológicos por parte de las/os becarias/os es menos generalizado, tiene varios cuellos de botella:

- Cuando se entrega el giro en papel de TELECOMM, las/os becarios tienen que acudir a la sucursal más cercana para cobrar su beca. Becarias/os refirieron que no siempre hay una sucursal de TELECOMM en su localidad. También refirieron que, en ocasiones, en las sucursales de TELECOMM se acaba el recurso para pagarles a todos al mismo tiempo.
- Cuando Banco del Bienestar es la Institución Liquidadora que paga en efectivo en la MAT, puede pasar que en la MAT no cuente con recursos económicos suficientes para que todas/os las/os becarias/os puedan cobrar su beca.

También con respecto al operativo en MAT se observó que puede no ser instalada de manera exclusiva para el pago de la beca del Programa S311. En los casos observados, la mesa inició atendiendo a las personas beneficiarias de educación básica; sin embargo, todas las personas son citadas a la misma hora, con ello las/os becarias/os del Programa S311 esperan horas antes de que se comience con los pagos de su beca. Un área de oportunidad es proponer horarios distintos para la atención de personas beneficiarias de cada programa para disminuir su tiempo de espera.

Se identifica que, de manera particular, la entrega de las becas que se realizan en Mesas de Atención Temporal tiene áreas de oportunidad. Se generan cuellos de botella en el flujo de información entre la CNBBBBJ y las ORE, ya que la información con respecto a asignación de Instituciones Liquidadoras define el calendario y la planeación de las mesas. El cuello de botella es que la información llega tarde por lo que hay poco tiempo para la organización de la instalación y la convocatoria de las/os becarias/os. Como consecuencia las/os becarias/os se enteran de la instalación de las mesas con un día de anticipación, lo que puede dificultar su asistencia y el cobro de su beca.

Una buena práctica que se ha generado es la integración de grupos de WhatsApp entre operadores del Programa y las ORE, así como entre las ORE y los enlaces escolares. Ese mecanismo de coordinación ha permitido que los operativos de pago sean realizados a pesar de los cuellos de botella antes mencionados.

Monitoreo de apoyos

Los indicadores de la MIR dan cuenta de un seguimiento al acceso y la permanencia escolar de su población objetivo con su indicador de nivel fin: Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Así como con dos de sus indicadores de nivel propósito: Porcentaje de permanencia escolar de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa y Tasa de retención intercurricular de los estudiantes de Educación Media Superior (EMS) becados por el Programa. El programa tiene como área de oportunidad dar seguimiento para la conclusión exitosa la educación media superior, pues esto se realizaría con indicadores de eficiencia terminal en EMS.

Como buena práctica, la DGCST refiere que está empezando a implementar una actividad denominada “verificación”, que consiste en identificar a través de muestreos, si efectivamente las y los estudiantes están cobrando sus becas, por cuáles medios la cobraron y cómo se brinda la atención. Este proceso de verificación se hace a través de dos medios: la verificación documental y la verificación telefónica.

A diferencia de lo referido en la evaluación de 2019 donde se señalaba que las órdenes de pago que no fueron cobradas en tiempo se cancelaban desde la CNBBBBJ. Las entrevistas realizadas en 2022 sugieren que el dinero permanece en las cuentas concentradoras de las Instituciones Liquidadoras y que es una erogación asignada a una persona. Por ello, los montos no cobrados quedan en las instituciones a espera que puedan ser cobrados. No se tiene claridad con respecto a la temporalidad de la permanencia en las cuentas si no se cobra. Existe la oportunidad de generar criterios acerca de una periodicidad máxima en que esto pueda ocurrir para que los recursos puedan reincorporarse al programa.

Atención Ciudadana

Se ha establecido a partir de 2020, un sistema informático que los beneficiarios puedan pedir cita y ser atendidos en las oficinas de las SARE o de la ORE, según sea el caso. El procedimiento de cita se identifica como una buena práctica, ya que ha servido para ordenar la visita de las/os becarias/os a oficinas para resolver problemas. Mediante este mecanismo se puede disminuir los tiempos de espera para ser atendidas y para resolver problemáticas, pues se reducen las cantidades de personas que asisten diariamente. Sin embargo, se observa como cuello de botella que una cita es referida como insuficiente para la resolución de problemas y las/os becarios tienen que regresar al menos una vez más para lograr solucionar sus asuntos.

De igual forma, se refirió que en ocasiones el trato por parte de las y los funcionarios de las ORE/SARE no era del todo respetuoso para con las becarias/os. El área de oportunidad es generar mecanismo de formación para funcionarias/os de ORE y SARE para mejorar la atención a la población beneficiaria.

Por último, se identifica que, a pesar de contar con registros sobre demandas ciudadanas, no existe un mecanismo que sirva para incorporarlas al resto de los procesos. El área de oportunidad es generar los mecanismos en la estructura operativa para que la información sea utilizada de manera efectiva.

Los enlaces de becas designados por los titulares de los Planteles son la primera línea de atención para la población objetivo. La familiaridad de estas personas con las y los estudiantes abona al proceso de atención y captación de demandas ciudadanas. El área de oportunidad es proveer a las instituciones de información para resolver dudas y orientar para lograr soluciones.

Contraloría social

Se cuenta con toda la estructura, procedimientos y formatos para implementar el proceso de *contraloría social*, pero no se tiene registro de su implementación en todas las entidades donde opera el Programa. El área de oportunidad es hacer uso de esa estructura para la correcta operación de la contraloría social en el Programa S311.

Monitoreo y evaluación

En 2020 se desarrolló una investigación titulada: Estudio Exploratorio de las experiencias y expectativas escolares de becarias y becarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez. La oportunidad es que este tipo de evaluaciones se mantengan para que el Programa pueda dar seguimiento a cómo están logrando o no sus objetivos y aprender sobre sus propios procesos, modificar sus “cuellos de botella” y estimar hasta qué punto existe coherencia entre objetivo del Programa, su diseño y sus procesos, entre otros.

7. Recomendaciones y conclusiones

En el presente apartado se realiza una síntesis de los resultados encontrados por la evaluación de procesos del Programa S311 y se resaltan aquellos aspectos susceptibles de mejora que se identificaron como limitantes para la gestión y el cumplimiento de sus objetivos. Así, se enumeran sugerencias derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA con miras contribuir a la mejora del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez. En primer lugar, se realizan recomendaciones generales para el Programa S311, en segundo lugar, se presentan recomendaciones puntuales para contribuir a la mejora de los procesos.

Conclusiones sobre la CNBBBJ

- El Programa S311 es un Programa que se opera transversalmente en conjunto con los demás programas presupuestarios a cargo de la CNBBBJ; por lo tanto, no cuenta con personal exclusivamente dedicado a su operación y las diferentes direcciones y áreas de la CNBBBJ asumen tareas y actividades equivalentes para cada uno de los programas. Los tres programas prioritarios de becas atienden poblaciones diferentes y, aunque coinciden geográficamente, están dirigidos a tipos educativos distintos, por lo que no hay duplicidades en la población objetivo o los apoyos.
- A poco más de tres años de creación de la CNBBBJ aún no se concreta y aprueba formalmente una estructura orgánica completa ya que, si bien, el 10 de diciembre de 2021 se expidió el Manual de Organización de la CNBBBJ, este solo hace referencias para el nivel de Direcciones Generales. De tal manera, por debajo del nivel de Direcciones Generales y Titular de la Oficina de Representación Estatal no existe aún una estructura aprobada, por lo que, se mantienen las denominaciones de la estructura de su antecesora, la Coordinación Nacional de PROSPERA.
- Relacionado con lo anterior, aún no se cuenta con manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las nuevas funciones de la CNBBBJ.

- La CNBBBJ opera bajo las restricciones impuestas por la Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR) y más específicamente, por las orientaciones que en materia de ejercicio y austeridad del gasto ha emitido la SHCP al conjunto de la APF. Desde 2020, estas han aplicado recortes presupuestales importantes para la operación de la APF en general, y en particular para la contratación de personal de carácter permanente, eventual o de prestación de servicios profesionales por honorarios. La imposibilidad de contratar más personal o de reemplazar al personal que causa baja y la instrucción de devolución de los recursos financieros previstos para contratar personal; impactan toda la operación del Programa, aunque de forma diferenciada dependiendo de los procesos.

Se reconoce que la CNBBBJ ha logrado operar los programas de forma relativamente exitosa en este contexto de restricciones, desde el punto de vista del cumplimiento de metas de cobertura y de ejecución de los recursos disponibles para la dispersión de apoyos; aunque en las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio detallado de los recursos presupuestales para poder realizar un análisis de los recursos financieros por cada proceso.

Como área de oportunidad general se identifica la articulación operativa entre los programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez evaluados. Con ello se refiere lograr su consolidación como una política pública educativa que asegure las trayectorias educativas desde la educación básica hasta la educación superior, con las becas como el mecanismo que apoye ese tránsito continuado de las personas beneficiarias de un nivel educativo a otro.

Adicionalmente, otro elemento que se identifica con efectos perjudiciales en el cumplimiento de los objetivos y en la operación de los programas, es la desarticulación con el SEN. Es decir, a pesar de ser un Programa con propósitos planteados desde la dimensión de la escuela, no se involucra de manera efectiva a los planteles como parte del entramado de su operación.

Este distanciamiento con el SEN, identificado desde el diseño del Programa, tiene efectos en los procesos, pues si el diseño del Programa se plantea desde propósitos educativos y los mecanismos de operación pasan, necesariamente, por los planteles y la comunidad educativa, resulta problemático pensar que se puede operar de forma paralela sin involucrar a las autoridades, figuras directivas y docentes. La contradicción se hace más notoria porque este es un Programa que está dentro de la SEP.

Finalmente, no se identifican mecanismos sistemáticos para conocer la satisfacción de los beneficiarios en ninguno de los programas y no se generaron modificaciones sustantivas en los procesos como resultado de la pandemia por la COVID-19, más allá de las instrucciones para desarrollar el “trabajo en casa” o incorporar medidas sanitarias en la operación en ORE y SARE, pero no significaron modificaciones de fondo o reingenierías en las características, tiempos o productos de los procesos.

Recomendaciones generales para la CNBBBJ:

- Establecer medidas para realizar un seguimiento a toda/o becaria/o que finalice un tipo educativo para incorporarlo de forma automática al siguiente programa de becas de la CNBBBJ. Así, en tanto su condición de estudiante matriculado se mantenga considerando los criterios de priorización de cada programa, las personas podrían tener continuidad de una beca que promueva la progresión y transiciones educativas de las que se ha hecho mención. Con ello se consolidaría el concepto de becarias y becarios s de continuidad no sólo dentro del mismo nivel educativo (programa de becas) sino en la transición educativa. Con base en lo anterior, sería recomendable que la CNBBBJ implemente actividades de difusión y priorización a población beneficiaria de manera secuencial entre tipos educativos.

Recomendaciones generales para la CNBBBJ en materia específica del Programa S311:

- Se recomienda articular de mejor manera los objetivos del Programa de permanencia y conclusión de la EMS para la población objetivo y relacionarse de manera más estrecha con el SEN. Por ello, sería deseable que un programa de becas con el objetivo de favorecer la permanencia en EMS difundiera

información acerca de la importancia de completar el nivel educativo y asistir a la escuela de manera regular. Se recomienda orientar los procesos de *difusión, registro de estudiantes* y *atención ciudadana* para que estos incentiven un mayor valor a los estudios de EMS, la asistencia escolar y el concluir el nivel educativo. Ello es de particular importancia en EMS donde, con base en el mismo diagnóstico del Programa, se sabe que en el primer año de estudios de EMS uno de cada cuatro estudiantes deja la escuela.

- Se sugiere que el Programa provea a las IPEMS e IEMS de información acerca del estatus de las/os becarias/os en el SINOBS ya que, como se ha mencionado, las escuelas son la principal fuente de información y contacto para las/os estudiantes. El SINOBS ha generado ya grandes avances en la materia, por ello se puede hacer uso del sistema para mejorar los canales de comunicación con el SEN, las IPEMS e IEMS y por ende con las y los beneficiarios, aspecto que se mencionó en los hallazgos como necesario.
- Por otro lado, a través del buscador se recomienda ampliar la información disponible para becarias/o para que una persona que ha sido dada de baja del Programa pueda, además de conocer las razones de la baja, tener acceso a vías de solución o al menos a información con respecto a los procesos que debe llevar a cabo para que pueda (re)integrarse al padrón.
- Se recomienda mejorar los mensajes de difusión para que estos expliquen a las y los estudiantes: criterios de priorización, el monto de la beca, y calendarios de pagos ya que, como se ha mencionado, existen confusiones con respecto a la universalidad, la periodicidad del cobro de beca, así como de los calendarios de pagos. En este sentido de igual forma el SINOBS se observa como una herramienta útil para llegar hasta la persona beneficiaria incluyendo más información relevante en el sistema de buscador en la página de la CNBBBJ.
- Se sugiere cambiar la orientación de la relación que se establece con las/os becarias/os. En este sentido se exhorta a reconocer a las/os becarias/os, más que como receptores de dispersiones económicas, a personas con derecho a

la educación y a la beca como un instrumento, incentivo y apoyo para lograr que permanezcan y concluyan la EMS. Por ello, los procesos deben tomar en cuenta sus opiniones, experiencias y buscar su retroalimentación. Se recomienda recolectar esta información como parte del desarrollo de los procesos.

- Si se pone en el centro al estudiante, su permanencia y progresión educativa, la alineación de las dispersiones al ciclo escolar tienen mayor sentido y se convierte en una prioridad. En este sentido, es necesario coordinar en mayor medida el proceso de *cobro de becas* con el ciclo escolar para que las personas beneficiarias puedan tener los recursos económicos disponibles cuando los necesitan, en particular al inicio del ciclo escolar y en el transcurso del ciclo escolar, para que los recursos se destinen de manera efectiva a gastos educativos como compra de uniformes, libros, materiales, etc.

Por último, el Programa se asume como una beca universal para el nivel EMS dado que reconoce la importancia de apoyar al SEN para que las y los estudiantes de EMS permanezcan y logren concluir el nivel educativo. Dicho objetivo es relevante y adecuado; sin embargo, cuenta con restricciones presupuestales que impiden la universalidad en estricto sentido. Por ello, la evaluación quiere visibilizar la necesidad de que el presupuesto se asigne con base en la matrícula total de alumnos estimada para el ejercicio fiscal. Se reconoce que este aspecto está fuera del alcance del ente evaluado, pero se considera relevante destacar que el nombre del Programa contradice su modo de operación. Se sugiere se tome en consideración que el nombre del Programa no es un asunto menor, pues genera expectativas entre la población objetivo. Por ello, en caso de que el presupuesto asignado no pueda modificarse, se exhorta a que el Programa S311 genere mayor claridad con respecto a la universalidad para que la población objetivo (así como población general) entienda de mejor forma los criterios de priorización de planteles. En este caso se recomienda eliminar la palabra universal del nombre del Programa y armonizar la normatividad correspondiente. Se considera que la recomendación es viable en tanto que nombre del Programa depende de la CNBBBBJ, quien puede cambiar anualmente sus ROP y por tanto modificar el nombre. La

modificación del nombre contribuirá a evitar falsas expectativas entre la población objetivo, quienes asumen que tienen derecho a la beca por el hecho de ser estudiantes de EMS. Asimismo, el cambio de nombre beneficiará la transparencia del Programa en términos de claridad y veracidad de la información que se comparte.

Recomendaciones puntuales para la mejora de los procesos:

Planeación

La evaluación concluye que el Programa S311 se beneficiaría de que la CNBBBBJ tuviera autorizada su estructura organizacional y genere manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las nuevas funciones. No se cuenta con evidencia documental formal sobre la estructura de operación de la CNBBBBJ y, por ende, de qué direcciones la conforman y qué funciones específicas tiene cada una. Se recomienda que el Programa elabore el Manual de procedimientos. Dicha tarea está en las atribuciones de la oficina general de la CNBBBBJ y la DGPAEM, para después contar con la aprobación por parte de la SHCP y de la SFP u otras instancias relevantes. Esta recomendación es viable ya que la estructura operativa se encuentra en proceso de aprobación, aunque no depende de la CNBBBBJ. El desarrollo de los manuales es responsabilidad de la CNBBBBJ e incluso sin la aprobación de la estructura se podría integrar una guía operativa que diera cuenta de los procedimientos del Programa, aunque más tarde se formalice. Con esta recomendación se espera que el personal operativo tenga certeza de los procedimientos operativos que realiza la CNBBBBJ y deje de depender de oficios para la comunicación de estos procedimientos.

Asimismo, la evaluación de procesos identifica que la estructura organizacional con la que se está operando en las ORE intenta ser espejo de la CNBBBBJ para facilitar la coordinación y ejecución de los procesos a nivel local. Sin embargo, no se cuenta con documentación oficial que establezca de manera clara y precisa las funciones del personal de las ORE. En este sentido se recomienda documentar las funciones de los enlaces de la CNBBBBJ que desarrollan funciones "espejo" en las ORE, por ejemplo, el enlace *difusión, contraloría social y atención ciudadana*. También se necesita tomar en cuenta que los enlaces "espejo" desarrollan funciones adicionales a las de sus puestos.

Aunque no se cuente con una estructura operativa, dado que ya se desarrollan las funciones, es posible integrarlas en un documento y hacerlas de conocimiento a los operadores locales. Ello servirá para homologar la operación en las entidades federativas; así como para aclarar al personal las funciones extras que deben realizar e institucionalizar el modelo operativo del Programa.

Se ha concluido que el Programa se encuentra poco alineado al sistema educativo y a la diversidad de ciclos escolares de los subsistemas de EMS. La calendarización de las emisiones de la beca debiera estar articulada con dichos ciclos escolares para que la población beneficiaria reciba los recursos económicos en los periodos en que realizan sus gastos educativos. Por ello, se recomienda integrar de mejor forma en la planeación del Programa la calendarización del ciclo escolar de los subsistemas. Se reconoce que ya se realiza un esfuerzo, y que esta labor no es sencilla pues la planeación de todos los programas ocurre con relación al ejercicio fiscal. Sin embargo, este aspecto necesita cambiar en la APF para lograr una mejor operación de los programas educativos, sin importar su naturaleza. La recomendación para el Programa S311 en el proceso de *planeación* recae en las atribuciones de la oficina de la CNBBBBJ, la DGPAEM y la DGCST para replantear la planeación de las emisiones. La CNBBBBJ ha hecho un esfuerzo de análisis del ciclo escolar de los subsistemas para identificar en la medida de lo posible un ciclo común (o al menos uno que concuerde con el de la mayoría de los subsistemas). Ello es muy importante en la planeación de las emisiones, a fin de que estos se encuentren vinculados al ciclo escolar. Se recomienda que la planeación identifique “momentos dentro del ciclo que son menos adecuados” para la entrega de medios de pago y cobro de becas, de manera que al menos los planteles no se encuentren cerrados como sucedió en las MAT observadas en Oaxaca.

Se ha identificado que las ROP no corresponden con la realidad operativa del Programa: la periodicidad de los pagos de la beca no es clara. Por ejemplo, no definen qué es una emisión y qué es un pago; en los criterios de priorización no se prevé claramente el mecanismo de personas víctimas, lo que dificulta su inclusión. Se recomienda mejorar las ROP para que estas reflejen la realidad operativa del Programa, verificar su correcta publicación y transparentar la información que contiene. La recomendación es atribuible a

la DGPAEM de manera que se pueda mejorar el entendimiento de las ROP y con ello incrementar la transparencia del Programa.

Difusión

En las ROP el proceso de *difusión* se ubica como el tercer proceso operativo del Programa S311, después de *priorización de planteles*. No obstante, la descripción del proceso y en particular del Componente 2: Difusión interna por parte de distintas/os funcionarias/os de la CNBBBBJ, refiere la emisión del comunicado de inicio y difusión a los Subsistemas de EMS y autoridades escolares sobre el inicio del registro de estudiantes y procedimientos de entrega de documentación. En entrevistas con funcionarios de la CNBBBBJ no se obtuvo evidencia de que dicho comunicado se distribuya de manera focalizada a los planteles. Por lo anterior, en esta evaluación se plantea la difusión como un proceso previo a la priorización, dado que la información obtenida en campo fue contrastante con la normatividad.

Se observa la ampliación de los canales para difusión de información del Programa a través de redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube. Estos medios de comunicación son adecuados para alcanzar a la población en edad escolar de educación media superior que se ubican en contextos urbanos con buena conectividad, ya que muchos paquetes de datos para teléfonos móviles incluyen de manera gratuita el uso de datos en esas plataformas. Sin embargo, se observa que el contenido generado por áreas de comunicación social en la plataforma YouTube presenta en un mismo video, información de todos los programas de la CNBBBBJ, lo cual no es adecuado. Las/os becarias/os se beneficiarían si pudieran tener a su alcance información específica de su beca. La recomendación es generar contenido específico del Programa y difundirlo en las redes sociales de la CNBBBBJ. La recomendación es atribuible específicamente para la DGCST y la DCS. La estrategia debe ser diseñada específicamente para llegar a una población de adolescentes y evitar difundir información que no corresponde.

Por otro lado, se observa que la difusión por medios digitales no es apropiada en contextos donde hay poca conectividad (aunque se identifican otros medios para realizar difusión masiva como la radio, el medio que más se enfatiza es el de redes sociales). Ello

opera como cuello de botella para que las/os becarias/os de comunidades marginadas o alejadas accedan a información completa. También se obtuvo información de que los planteles no tienen recursos para imprimir materiales de difusión; por ello se recomienda enviar materiales de difusión impresos en comunidades con alta marginación o baja conectividad, u otorgar recursos para la impresión de los materiales digitales en los planteles ubicados en estas zonas.

Se identifica que existen dudas con respecto al uso del aplicativo de Banco Azteca, en particular cuando se pierden claves de acceso, se olvida el correo electrónico o se pierde el celular en que se instaló. Se recomienda establecer obligaciones contractuales con la Institución Liquidadora u otros acuerdos que permitan que la misma institución genere contenido acerca de las características, funciones y resolución de problemas de su aplicativo. Los acuerdos pudieran incluir que la institución liquidadora genere canales directos de comunicación con becarias/os para atender dudas y la resolución de problemas tecnológicos. De esa manera podría generarse descarga administrativa para la CNBBBBJ. La misma institución podría difundir por sus propios medios información respecto al uso y resolución de problemas para el cobro de la beca a través de sus páginas oficiales. La finalidad es atender con mayor prontitud las dudas de las becarias/os y mejorar la resolución de quejas, pero al mismo tiempo disminuir las preguntas que se hacen a la DCS a través de redes sociales, así como los volúmenes de personas que se congregan en las ORE o SARE con problemáticas relacionadas con el uso de los aplicativos.

Priorización de planteles

Pese a que el Programa lleva en el nombre la palabra universal, los criterios del proceso de priorización de planteles dan cuenta de una contradicción importante. Se encontró evidencia de que, tanto enlaces de becas como directivos en los planteles asumen que el Programa es para todas/todos los estudiantes de EMS; es decir que opera de manera universal. Con ello, se hace evidente que tanto becarias/os como sus contactos directos en los planteles (directivos y enlaces de becas), desconocen que hay criterios de priorización de planteles. Se recomienda que la CNBBBBJ difunda de manera más clara

entre la población objetivo, así como entre las AEL y los subsistemas de EMS que existen criterios de priorización y cuáles son. Asimismo, como se ha repetido se recomienda hacer modificaciones a las ROP de programa para que reflejen de mejor forma su realidad operativa.

No es claro cómo prioriza el Programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por encima de otro. El criterio "(ii) a través de levantamientos de campo que haga la Coordinación Nacional" es poco claro y se puede prestar a un uso discrecional. Se recomienda que la DGPAEM describa a mayor detalle en ROP los criterios de priorización para dar cuenta de cómo asignar recursos derivados de bajas. Atender la recomendación mejorará la transparencia y rendición de cuentas del Programa.

Aunque los requisitos para la solicitud de becas son explícitos, (pertenecer a un IPEMS y no pertenecer a otro padrón de programa de becas), las ROP del Programa S311 omiten cierta información para establecer con claridad los criterios de priorización. En específico, en la práctica el Programa tiene preferencia por otorgar becas a las/os becarias/os de continuidad antes que las/os de becarios de nuevo ingreso, por lo que un becario que intenta ingresar al programa en el segundo semestre o que dejó de recibir la beca por algún motivo y busca reincorporarse al programa, podría no recibir el apoyo. También, está el caso de las/os becarias/os que cambian de plantel o se incorporan a uno prioritario en un momento posterior a su ingreso en la EMS. Se recomienda que la DGPAEM haga explícito en ROP que el Programa prioriza el apoyo a estudiantes de primer semestre y becarios de continuidad. Con lo anterior, la población objetivo del Programa contará con información que le permita entender las características del Programa y modular sus expectativas.

Registro de estudiantes

Se ha mencionado que no se definen mecanismos claros para incluir o priorizar la atención de personas víctimas. Las ROP no son claras en el procedimiento para aceptar la solicitud de las instituciones que identifican a personas víctimas. La CNBBBJ no tiene

un procedimiento para identificar personas víctimas que no son parte de los planteles ya priorizados. Por ello, se recomienda generar un mecanismo desde la CNBBBBJ para que las y los estudiantes con calidad de víctima o sus instituciones puedan hacer la solicitud de incorporación de manera directa y efectiva, ya que, como se mencionó, se carece de un mecanismo claro. La recomendación es atribuible a la DGPAEM y DGGPTIC y es particularmente importante en tanto que el Programa no alcance la universalidad. El formato de solicitud de incorporación de personas con calidad de víctima de delitos de alto impacto o violaciones graves puede ser sustentado con documentación relevante por parte de las personas solicitantes. Con lo anterior el Programa tendría una herramienta para captar solicitudes de incorporación de personas con calidad de víctima.

Conformación del padrón de beneficiarios

Las personas inscritas en alguna institución prioritaria pueden presentar problemas de validación y quedar fuera del padrón por diversos motivos. Por lo general, se enteran de que no son beneficiarias/os hasta el momento en que no se realiza el pago de la beca. La página de consulta de información ofrece información de si se es o no becario/a así como datos de por qué no lo es (como lo refiere la CNBBBBJ); sin embargo, aún no se ofrecen los mecanismos para resolver la problemática. De igual forma, los planteles educativos no reciben información acerca de quiénes en su matrícula son efectivamente becarias/os y quiénes presentan problemas. Las escuelas son la principal fuente de información para las y los estudiantes. Por todo lo anterior, se exhorta al Programa S311 a incorporar el estatus de las y los estudiantes registrados en el buscador del Programa con información de si su registro fue aceptado o rechazado y los motivos o etapas del proceso en dónde el registro se detuvo en el buscador de beneficiarias/os. Asimismo, se recomienda habilitar un mecanismo en el SINO B que permita a los enlaces en los planteles la consulta del estatus de los alumnos registrados. La recomendación es atribuible a la DGPAEM y DGGPTIC y para ello se requerirá la base de datos de registro de estudiantes verificada del SINO B, la base de estudiantes con CURP válida, y padrones de liquidación. Con la implementación de la recomendación se espera poder facilitar el seguimiento de las y los estudiantes, mejorar la capacidad de planteles para comunicar los resultados y promover la transparencia.

Entrega de medios de pago

Las personas beneficiarias que reciben sus medios de pago en MAT refieren que puede tomar entre seis y ocho horas para que puedan completar el cobro de su beca. Ello se suma a un promedio de tres horas de camino para acudir a las sedes. En este sentido, las personas beneficiarias invierten un día entero para poder recibir su medio de pago y cobrar su beca, además de recursos económicos para los traslados y la comida. Se recomienda proponer horarios distintos para la atención de personas beneficiarias de cada programa para disminuir su tiempo de espera. Esta recomendación aplica también para el proceso de cobro de beca cuando se realiza en MAT de manera simultánea.

Cobro de becas

Con relación al cobro de beca en operativo en MAT, se observó que esta puede no ser instalada de manera exclusiva para el pago de la beca del Programa S311. En los casos observados en Oaxaca, la mesa inició atendiendo a las personas beneficiarias de educación básica; sin embargo, todas las personas son citadas a la misma hora, con ello las/os becarias/os del Programa S311 esperan horas antes de que se comience con los pagos del Programa. Se recomienda convocar a las personas beneficiarias en horarios distintos para disminuir su tiempo de espera. Esta recomendación aplica también para el proceso *de entrega de medios de pago* cuando se realiza en MAT de manera simultánea.

En el trabajo de campo se observaron MAT en las que un bloque de estudiantes no pudo cobrar por causas atribuibles al programa/Institución Liquidadora, es decir porque se acabó el recurso. Se identificó que las becarias/os pueden no cobrar su beca en MAT sin que el personal operativo pueda explicar por qué o referir una solución efectiva para el cobro. Dos problemáticas principales se observaron; que al llegar a la MAT no se encuentre la OdP de la/el becaria/o; o que se cuenta con una OdP, pero la institución liquidadora no tenga recursos monetarios para realizar cada pago. No queda claro si estos casos se dan por movimientos en el padrón, si son atribuibles a las Instituciones Liquidadoras, por la mala integración de padrones de liquidación o por una pobre coordinación entre el Programa y las Instituciones Liquidadoras. Se sugiere que se provea a las y los operadores de las MAT la lista nominal de quienes van a cobrar su

beca antes de la apertura con el objetivo de identificar si las personas beneficiarias que vienen a cobrar su beca tienen OdP, así como generar mejores mecanismos de coordinación con las Instituciones Liquidadoras para corroborar que se cuenta, al momento de instalación de la MAT, con recursos económicos suficientes para cubrir todas las OdP. En este sentido se puede revisar con anticipación los montos de recursos necesarios para cobrar todas las OdP, e informar cuántos cobros de beca podrán efectuarse. También se recomienda revisar *in situ* los nombres de las personas formadas para cobro, e informar del estatus para que no se formen en caso de no estar en la lista. Ello puede facilitar la programación de MAT adicionales en caso de ser necesario. Las atribuciones de la recomendación son para la CNBBBBJ de manera articulada con la DGCST para compartir con ORE y SARE los listados nominales de la población por atender, para insistir en acudir a las MAT con listas nominales y a promover la mejor comunicación hacia las sedes de entrega de medios de pago.

De igual manera, con respecto a las MAT, los hallazgos dan cuenta de que las/os becarias/os se enteran de la instalación de las mesas con un día de anticipación, lo que puede dificultar su asistencia y el cobro de su beca. La coordinación entre la CNBBBBJ y las ORE toma un lapso, por lo que hay poco tiempo para la organización de la instalación y la convocatoria de las/os becarias/os a las MAT. Se han utilizado las cuentas de WhatsApp de las y los funcionarios públicos involucrados de las ORE y SARE para informar a los planteles y subsistemas de las fechas de cobro, éstos su vez utilizan cuentas de WhatsApp personales para informar a las y los estudiantes. En este sentido, se concluye que el uso de WhatsApp de manera informal ha facilitado la implementación de las MAT y el aviso de su instalación a las personas beneficiarias. Sin embargo, tiene ciertos riesgos para la instrumentación consistente y ordenada dada la alta rotación del personal. Por lo anterior, se recomienda la implementación de cuentas de WhatsApp institucionales para el Programa S311 con el fin de facilitar el intercambio de información ORE/SARE/Planteles no solo para formalizar los canales ya existentes sino para facilitar y hacer más eficiente la comunicación. Las cuentas oficiales también pueden ser utilizadas para enviar información de manera directa a las/os becarias/os. Con ello se

espera las personas beneficiarias puedan recibir información oportuna sobre las convocatorias a mesas de atención vía cuentas oficiales.

Monitoreo de apoyos

Los indicadores de la MIR dan cuenta de un seguimiento al acceso y la permanencia escolar de su población objetivo con su indicador de nivel fin: Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Así como con dos de sus indicadores de nivel propósito: Porcentaje de permanencia escolar de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa y Tasa de retención intercurricular de los estudiantes de Educación Media Superior (EMS) becados por el Programa. Se recomienda incluir un indicador para dar seguimiento a la conclusión exitosa la EMS mediante indicadores de eficiencia terminal.

Con el fin de favorecer el seguimiento del Programa a las trayectorias de las y los estudiantes y, con ello, contribuir a la culminación del nivel educativo, se recomienda realizar una confronta entre personas beneficiarias a las que se abonaron los recursos correspondientes a 30 meses, para verificar que exista progreso educativo (avance de grados escolares) y si concluyeron efectivamente sus estudios de EMS para medir eficiencia terminal. Asimismo, se debe incluir estos indicadores en la MIR para medir los resultados del Programa. Se considera que esta atribución sería de la DGGPTIC y que es viable dado que la CNBBBJ ya cuenta con la información necesaria de las/os becarios a lo largo del tiempo. Por ello, solo se tiene que integrar información que dé cuenta del seguimiento de las trayectorias y la progresión de las y los estudiantes beneficiarios a través de los registros de los Planteles. Con este mecanismo se logrará dar un mejor seguimiento a la permanencia y conclusión de la EMS.

Como se mencionó anteriormente, se recomienda recolectar información de término del ciclo escolar para medir que quienes fueron beneficiadas/os durante el ejercicio y se mantuvieron en la escuela; con ello se puede corroborar la permanencia y avanzar en la conformación del padrón para el ejercicio siguiente.

El monitoreo de progresión y trayectorias en esta evaluación se entiende como un ejercicio que va más allá de contar con información de inscripción durante los periodos

de conformación del padrón y de la duración de los 30 meses de beca, esto dado que la información de inscripción el Programa ya la tiene. La evaluación entiende este ejercicio como un proceso minucioso de entendimiento del padrón: un seguimiento que verifique que las/os becarias/os avanzan mediante la inscripción o los ciclos o semestres subsecuentes, un seguimiento que dé cuenta de cambios escolares de las y los estudiantes (cambios de plantel, de modalidad educativa) ya que en muchas ocasiones estos cambios significan iniciar la EMS de nuevo ante la imposibilidad de revalidación de estudios. Este tipo de seguimiento es fundamental para un programa de becas cuya finalidad es apoyar la permanencia y la culminación de estudios de EMS. Esto es útil no solo para retroalimentar la operación, sino también para identificar de qué manera la población objetivo se mueve y orientar las decisiones del Programa. Este seguimiento es indispensable para que el mismo programa pueda identificar quienes dentro de su población objetivo están en mayor riesgo de dejar la escuela y plantearse estrategias distintas para favorecer su permanencia en el Programa y, por ende, en la escuela.

Recomendaciones para procesos transversales: atención ciudadana, contraloría social y monitoreo y evaluación.

Dado el alcance de la evaluación, no se contó con evidencia que dé cuenta de la recolección de información sobre la satisfacción de las personas beneficiarias. No obstante, se reitera la importancia de que existan canales o mecanismos para que las becarias/os puedan pedir la rendición de cuentas y expresar y resolver sus dudas y quejas.

Los enlaces de becas designados por los titulares de los planteles son la primera línea de atención para la población objetivo. La familiaridad de estas personas con los estudiantes abona al proceso de atención y captación de demandas ciudadanas, pero la información con la que cuentan para desarrollar las actividades que reciben puede no ser la adecuada ante la diversidad de la información requerida por el público. Las ROP mencionan un "Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general" con instancias de atención a través de vía telefónica, presencial y medios digitales. Sin embargo, esto puede causar confusión ya que se denomina "sistema" a un

conjunto de actividades para la captación de quejas y denuncias, el cual no sistematiza la información recopilada a través de estos medios. Se le recomienda a la CNBBBBJ articular un verdadero sistema de atención ciudadana que pueda captar la demanda ciudadana y articular respuestas de personas beneficiarias y público general. Para ello, se necesitan recursos financieros para implementar el sistema, así como coordinación entre áreas de comunicación social, atención ciudadana y padrones. Se sabe que la recomendación se enfrenta a las restricciones presupuestales de la administración pública federal y las cargas de trabajo del personal de la CNBBBBJ que dificultarían la implementación de un sistema de atención ciudadana efectivo; sin embargo, su implementación contribuiría a mejorar la transparencia y rendición de cuentas del Programa.

De igual forma, no se ha implementado de manera efectiva la contraloría social. Por las anteriores razones se recomienda al programa medir la satisfacción de las personas usuarias. Por personas usuarias se refiere no solo a las becarias/os, sino a funcionarias/os desde el nivel operativo y de gestión, por lo que esto puede funcionar como un instrumento para la identificación de problemáticas y cuellos de botella, identificación de soluciones, la resolución y la mejora continua. Para ello se propone poner en marcha una encuesta para medir la satisfacción de las y los usuarios y, por otro lado, analizar las quejas que se reciben por diversas vías. Se considera que, de manera específica, la DGPAEM tiene actualmente a su cargo tareas similares y que al contar con el personal operativo adecuado podría levantar la encuesta de satisfacción, así como procesar de manera adecuada la información que ya se recibe en materia de quejas por diversas fuentes. La encuesta podría, en primera instancia, levantarse a través de medios electrónicos para facilitar su viabilidad, posteriormente identificar mecanismos adecuados para su levantamiento en las comunidades alejadas o con menos acceso a Internet. La encuesta de satisfacción podría tener un diseño muestral y las ORE y SARE pudieran participar en el levantamiento. Se identifica que el Programa tiene el interés de mejorar sus mecanismos de comunicación con la población objetivo y cuenta con procesos que

recolectan este tipo de información en alguna medida; por tanto, sólo se requiere intensificar su recolección, su análisis y el uso para la mejora.

Se identificó en el Numeral 7.2 de las ROP que se describe de forma muy general información del registro de Comités de Contraloría Social "[...] Para registrar un Comité de Contraloría Social (en el caso de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez se denominan Representaciones de Contraloría Social), se presentará un escrito libre ante la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, donde como mínimo, se especificará el Programa a vigilar, el nombre y datos de contacto de la(s) persona(s) que lo integrarán y la ubicación geográfica de las mismas (localidad, código postal y entidad federativa)." No obstante, no se tiene evidencia de su implementación. La recomendación es aclarar en las ROP los mecanismos, formatos y responsables de recibir toda la documentación para el registro de RCS e implementar la Contraloría Social. Las modificaciones a ROP dependen de la CNBBBJ y la implementación de representaciones de Contraloría Social está mandatada por ley, por lo que no se encuentran mayores dificultades normativas para la implementación, si existieran restricciones serían presupuestales.

Con respecto a *monitoreo y evaluación* en 2020 se desarrolló una investigación titulada: Estudio Exploratorio de las experiencias y expectativas escolares de becarias y becarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez. Se sugiere seguir realizando este tipo de evaluaciones de manera regular para que se pueda dar seguimiento a cómo están logrando o no sus objetivos y aprender sobre sus propios procesos, modificar sus "cuellos de botella" y estimar hasta qué punto existe coherencia entre objetivo del Programa, su diseño y sus procesos, entre otros.

Se reitera que permanencia, progresión y la culminación de los estudios debería guiar el sistema de monitoreo general del Programa. Por ello, la progresión educativa debería incluirse como un aspecto a monitorear, dado que ello incide de manera directa en que se logren los objetivos. Se recomienda revisar la MIR para que los indicadores den cuenta de progresión, permanencia y eficiencia terminal, o sobre repetición y deserción escolar, para que se refleje los objetivos del Programa. La modificación de Indicadores de

Resultados compete a la CNBBBJ, por lo que la incorporación de indicadores que den cuenta sobre deserción escolar en EMS o el porcentaje de estudiantes de EMS que cuentan con una beca, no requiere de mayores gastos para compilación.

8. Referencias

- Aldaco, R. y Carpio, M. (2015). Las estrategias para abordar el abandono escolar en una institución de Educación Superior Tecnológica en México. *Congresos CLABES*. Disponible en: <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/143edaly/article/view/1623>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Fundamentos y metodología. Ciudad de México: Paidós.
- Billups, F. D. (2021). *Qualitative data collection tools: Design, development, and applications*. SAGE Publications, Inc.
- Cámara de Diputados (2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma publicada DOF 27-02-2022)*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- Cámara de Diputados. (2004). *Ley General de Desarrollo Social. Últimas reformas publicadas DOF 11-05-2022*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDS.pdf>
- Cámara de Diputados. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última Reforma DOF 28-05-2021*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas. (CEAV). (2021). Catálogo de programas sociales federales susceptibles de vinculación con la CEAV. Recuperado el 10 de julio de 2022 de: <https://www.gob.mx/ceav/documentos/catalogo-de-programas-sociales-federales-susceptibles-de-vinculacion-con-la-ceav?state=published>
- Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. (CNBBBJ). (2022a). *Diagnóstico del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Ciudad de México: autor.
- CNBBBJ. (2022b). *Guía de usuario: Módulo Carga Matrícula. PROGRAMA BUEEMS Versión 1.0*. Ciudad de México: Oficio No.CNBBBJ-DGPAEM-0383-2022, del 13 de abril 2022.
- CNBBBJ. (2022c). *Calendario de pagos a la población beneficiaria de los programas de becas para el bienestar Benito Juárez (BBBJ) para el ejercicio fiscal 2022*. Recuperado el 10 de Julio de 2022 de: <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/documentos/calendario-de-pagos-de-los-programas-de-becas-para-el-bienestar-benito-juarez-2022>
- CNBBBJ. (2022d). *Programa Anual de Trabajo de la Contraloría Social. Secretaría de Educación Pública*. Ciudad de México: Oficio No.CNBBBJ-DGPAEM-0383-2022, del 13 de abril 2022.
- CNBBBJ. (2022e). *Esquema de Contraloría Social Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. Secretaría de Educación Pública. Junio de 2022*. Ciudad de México: Oficio No.CNBBBJ-DGPAEM-0383-2022, del 13 de abril 2022.
- CNBBBJ. (2022f). *Esquema de Contraloría Social Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. Secretaría de Educación Pública*. Ciudad de México: Oficio No.CNBBBJ-DGPAEM-0383-2022, del 13 de abril 2022.

- CNBBBBJ. (2022g). *Proceso operativo de Mesa de Atención Temporal*. Ciudad de México: Oficio No. CNBBBBJ/DGCST/0271/2022 del 17 de agosto 2022.
- CNBBBBJ. (2022h). *Proceso operativo tipo B - Atención EMS para Modalidad de pago BANBIEN y TELECOMM*. Ciudad de México: Oficio No. CNBBBBJ/DGCST/0271/2022 del 17 de agosto 2022.
- CNBBBBJ. (2022i). *Ejecución operativo Tipo C - 2022 Azteca ODP y/o APP Azteca*. Ciudad de México: Oficio No. CNBBBBJ/DGCST/0271/2022 del 17 de agosto 2022.
- CNBBBBJ. (2022j). *Evaluación de procesos de los Pp S072 Programa de becas de educación básica para el Bienestar Benito Juárez, S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior y S283 Jóvenes Escribiendo el Futuro*. Respuesta al Oficio No. VQZ.CGE.074/2022 - Anexo 1 Solicitud de Información Complementaria. Ciudad de México, a 29 de Julio de 2022.
- CNBBBBJ. (2021a). *Matriz de Indicadores para Resultados 2021 del Programa S-311 - Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.
- CNBBBBJ. (2021b). *Cuarto Informe Trimestral del ejercicio fiscal 2021 de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.
- CNBBBBJ. (2021c). *Matriz de Indicadores para Resultados 2021 del Programa S-311 - Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.
- CNBBBBJ. (s/f). *Posición institucional de la CNBBBBJ de la Ficha de Monitoreo 2020-2021, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública..
- CNBBBBJ. (2021d). *Programa Operativo Anual 2021*. Ciudad de México: Oficio No. CNBBBBJ-DGPAEM-0383-2022, del 13 de abril 2022.
- CNBBBBJ. (2020). *Estudio Exploratorio de las experiencias y expectativas escolares de becarias y becarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Disponible en: https://evaluacion.becasbenitojuarez.gob.mx/es/documentos/eval/Estudio_exploratorio_BUEMS_CNBBBBJ.pdf
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (CONEVAL). (2022a). *Términos de Referencia Evaluación de procesos a tres programas prioritarios de becas educativas*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL (2022b). *Glosario de Términos CONEVAL*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Glosario_CONEVAL.aspx
- CONEVAL. (2021a). *Ficha de Monitoreo 2020-2021, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez*. Ciudad de México; autor.

- CONEVAL. (2021b). *Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL. (2020a). *Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Becas para la Educación Media Superior 2019-2020*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL. (2020b). *Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social 2020*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx>
- CONEVAL (2019a). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en Materia de Diseño con trabajo de Campo*. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenos.aspx
- CONEVAL. (2019b). *Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados con las Reglas de Operación*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Guia_Vinculacion.pdf
- CONEVAL. (2019c). *Marco Normativo para la evaluación de la política, programas y acciones de desarrollo social en el ámbito federal en México 2019*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/Marco_normativo_evaluacion.pdf
- CONEVAL. (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. (s/f a). *Elementos mínimos a considerar para la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- CONEVAL (s/f. b). *Experiencias en Integración de Padrones y Sistemas de Información para el Desarrollo Social, México*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Integracion_Padrones_SI.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (DOF). (29 de diciembre 2021) Reglas de Operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de educación Media Superior Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022. Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Educación Pública.
- DOF. (31 de mayo 2019). DECRETO por el que se crea la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez. *Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Educación Pública.
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo (2a ed.)*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16304/la-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-avances-y-desafios-en-america-latina>

García Silva, B. (2005). *Instituciones y servidores públicos responsables: Transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública*. Ciudad de México.

Hamui-Sutton, A. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: SAGE.

Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2013). *La técnica de grupos focales. Metodología de investigación en Educación Médica.*, (enero-marzo), 56-60.

Harrell, M., y Bradley, M. (2009). *Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups*. Santa Monica: RAND, National defense research institute.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de para la Evaluación de la Educación. (INEE). (2017). *La Educación Obligatoria en México. Informe 2017*. Ciudad de México: autor.

INEGI. (2021). *Tasa de abandono escolar por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2020/2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=9171df60-8e9e-4417-932e-9b80593216ee>

Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ*, 33, 299-302.

Merriam, S. (2001). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Merriam, S., y Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, 4th Edition*. San Francisco: Jossey Bass.

Miles, M., Huberman, A., y Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Morgan, D. (1998). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research. *Qualitative health research*, Mayo;8(3).

- Pérez-Luco Arenas, R., Lagos, L., Mardones, R., Y Sáez, F. (2017). *Diseños de investigación y muestreo cualitativo. Lo complejo de someter la flexibilidad del método emergente a una taxonomía apriorística*. Recuperado el 28 de julio de 2019, de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/319099821_Disenos-de-investigacion-y-muestreo-cualitativo-Lo-complejo-de-someter-la-flexibilidad-del-metodo-emergente-a-una-taxonomia-aprioristica.pdf
- Presidencia de la República. (12 de julio de 2019). PLAN Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Diario Oficial de la Federación*.
- Secretaría de Bienestar. (SEBIEN). (2022). *Manual de Organización General de la Secretaría de Bienestar*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/738596/MOG_DOF_2022.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (SEP). (2021). *Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México: autor.
- SEP. (6 de julio 2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. Diario Oficial de la Federación.
- SEP (15 de septiembre 2020). *Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública*. Diario Oficial de la Federación.
- SEP y SEGOB. (2019). *Convenio de Colaboración con la Secretaría de Gobernación para la implementación de estrategias en beneficio de víctimas del delito y/o violaciones graves a Derechos Humanos*. Disponible en: <https://www.gob.mx/ceav/documentos/convenio-de-colaboracion-con-la-comision-de-defensa-de-derechos-humanos-para-el-estado-de-nayarit>
- Secretaría de la Función Pública. (SFP). (2016). *Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social*. 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>

Suter, 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: SAGE Publications, Inc.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP). (2022) *Presupuesto de Egresos de la Federación 2022*. Recuperado el 10 de agosto de 2022 https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/aVbnZty0/PEF2022/kgp8l9cM/docs/11/r11_ppcer.pdf

SHCP. (2022). *Manual de Programación y Presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2022*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/663345/Manual de Programacion y Presupuesto 2022.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/663345/Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2022.pdf)

SHCP. (2021a). *Lineamientos para el Proceso de Programación y Presupuestación 2022*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/643799/307-A-0940 Lineamientos para el Proceso de Programacion y Presupuestacion 2022.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/643799/307-A-0940_Lineamientos_para_el_Proceso_de_Programacion_y_Presupuestacion_2022.pdf)

SHCP. (2021b). *Criterios para el registro y actualización de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño de los PP. para el Ejercicio fiscal 2022*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/criterios-para-el-registro-y-actualizacion-de-los-instrumentos-de-seguimiento-del-desempeno-de-los-pp-para-el-ejercicio-fiscal-2022>

SHCP. (2021c). *Lineamientos para la integración del PEF Aprobado 2022 y elaboración de calendarios*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684560/307-A-2524 Lineamientos para la integracion del PEF Aprobado 2022 y elaboracion de calendarios.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/684560/307-A-2524_Lineamientos_para_la_integracion_del_PEF_Aprobado_2022_y_elaboracion_de_calendarios.pdf)

SHCP. (2020). *Lineamientos para la revisión, actualización, mejora, calendarización y seguimiento de los Indicadores de Desempeño de los Pp 2022*. Recuperado el 19 de Julio de 2022, de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/lineamientos-para-el-proceso-de-seguimiento-y-modificacion-extemporanea-de-los-instrumentos-de-seguimiento-del-desempeno-de-los-pp-2022>

- SHCP-CONEVAL. (2022). *Programa Anual de Evaluación de los Programas Presupuestarios y Políticas Públicas de la Administración Pública Federal*. Recuperado el 10 de Julio de 2022, de https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/PAE_2022.pdf
- SHCP-CONEVAL. (2019a). *Lineamientos para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los Programas Presupuestarios*. Recuperado el 09 de Julio de 2022, de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/normativa/Lineamientos_vinculacion_MIR_ROP.pdf
- SHCP-CONEVAL (2019b). *Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales que se podrán incluir en la Estructura Programática de Presupuesto de Egresos de la Federación*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/aspectos-a-considerar-para-la-elaboracion-del-diagnostico-de-los-programas-presupuestarios-de-nueva-creacion>
- SHCP-CONEVAL-SFP (2011). *Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal*. Recuperado el 10 de agosto de 2021, de https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf
- SHCP-CONEVAL (2007). *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/lineamientos-generales-para-la-evaluacion-de-los-programas-federales-de-la-administracion-publica-federal-74200>
- Vela, F. (2004). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pág. 77). Ciudad de México: FLACSO, El Colegio de México, Porrúa.

Nota: El Programa facilitó otra documentación para esta evaluación como notas de trabajo, archivos excel o pdf que referían a aspectos específicos. Entre ellos, se puede mencionar:

- Reportes de número de becarios, localidades e IEMS con cobertura del Programa
- Directorios de ORE y SARE
- Comunicados de inicio
- Archivos de la Matriz de Indicadores para Resultados y sus fichas técnicas.
- Presupuesto del Programa para 2021 y 2022
- Consideraciones sobre el presupuesto asignado al Programa en 2021 y su distribución por entidad federativa, municipio y localidad, y avance 2022
- Documentos y guías de contraloría social.

9. Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez

Tema	Variable	Datos
Datos Generales *	Ramo	Ramo 11. Educación Pública
	Institución	Secretaría de Educación Pública
	Entidad	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
	Unidad Responsable	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
	Clave Presupuestal	S311
	Nombre del Programa	Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del Programa	Lic. Abraham Vázquez Piceno Coordinador Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez
	Teléfono de contacto	55 5482 0700
	Correo electrónico de contacto	abraham.vazquez@becasbenitojuarez.gob.mx
Objetivos*	Objetivo general del Programa	Fomentar que los/as alumnos inscritos en IPEMS o en IEMS pertenecientes al Sistema Educativo Nacional permanezcan y/o concluyan este tipo educativo, mediante el otorgamiento de una beca.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez
	Eje del PND con el que está alineado	Eje 2 "Política Social"
	Objetivo del PND con el que está alineado	vi) Por el bien de todos, primero los pobres y vii) No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera
	Tema del PND con el que está alineado	Garantizar una educación equitativa e incluyente con una orientación a la reducción y eliminación de brechas entre la población; mejorando las condiciones para que la población más vulnerable se mantenga en la escuela e incremente su escolaridad
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Educación (PSE) 2019-2024
Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	El Programa se alinea con su Objetivo Prioritario 1: Garantizar el derecho de la población en México a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y	

Tema	Variable	Datos
		jóvenes para promover el bienestar de la población y el desarrollo nacional
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Indicador del PSE 1.3.4 Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso.
	Propósito del Programa	Las/os alumnas/os inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) del Sistema Educativo Nacional (SEN) de modalidad escolarizada o mixta o en otras Instituciones de Educación Media Superior del SEN de modalidad escolarizada que se ubiquen en localidades o municipios indígenas, localidades o municipios de alta o muy alta marginación o en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), permanecen y concluyen este nivel educativo.
Población potencial**	Definición	Alumnas y alumnos inscritos en IPEMS o IEMS en localidades o municipios indígenas, localidades o municipios de alta o muy alta marginación o en Zonas de Atención Prioritaria.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	5,248,204
Población objetivo**	Definición	Subconjunto de la población potencial, resultado de un proceso de priorización debido a que el presupuesto anual fijado por la SHCP es insuficiente para otorgar becas a todas las/os alumnas/os inscritos en el nivel medio superior.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	4,100,000
Población atendida**	Definición	Becarios y becarias de Educación Media Superior.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	5,685,080
Presupuesto para el año evaluado***	Presupuesto original (MDP)	34,499,988,722
	Presupuesto modificado (MDP)	34,499,988,722
	Presupuesto ejercido (MDP)	13, 633,089,120
Cobertura geográfica*	Entidades federativas en las que opera el Programa	32 entidades federativas
Focalización*	Unidad territorial del Programa	El programa no focaliza a nivel territorial.

Fuente: *(DOF, 29 de diciembre 2021). **CNBBBJ (2022a). *** SHCP (2022).

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa

Modelo general de procesos	Núm. secuencia	Procesos del Programa identificados	Descripción	Actividades 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 en el cual se determina la programación presupuestal y operativa del Programa, así como sus indicadores y metas anuales por alcanzar. Incluye la formulación, aprobación y publicación o emisión del anteproyecto de presupuesto, la MIR, los lineamientos y el programa operativo.	Formulación del anteproyecto de presupuesto del Programa para el siguiente ejercicio fiscal.	CNBBBJ
				Aprobación del anteproyecto de presupuesto del Programa a la Cámara de Diputados.	SEP
				Aprobación del Presupuesto del Programa.	Cámara de Diputados
				Integración, aprobación y publicación de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	CNBBBJ, SEP, CONEVAL, SHCP
				Formulación y aprobación de Reglas de Operación del Programa y del Programa Operativo	CNBBBJ, SEP, SHCP, CONAMER
				Aprobación de Programa Operativo	SEP
Difusión del Programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Difusión	Proceso a través del cual se le comunica a instituciones involucradas y beneficiarios las características del apoyo, requisitos de postulación y actividades por desarrollar, así como los tiempos establecidos para ello.	Determinación de necesidades de difusión	CNBBBJ
				Solicitud, integración y envío de información a autoridades educativas y escolares	DGV, Subsistemas escolares de EMS, Autoridad educativa en las entidades federativas
				Diseño de materiales y difusión de información por redes sociales y página web	Dirección de Comunicación Social
				Aprobación de materiales y mensajes de difusión masiva	SEP
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones,	3	Priorización de planteles	Procesos en el que se determina la lista de planteles susceptibles de atención	Actualización de la lista de planteles con base en catálogo de planteles y padrón vigente	DGPAEM

Modelo general de procesos	Núm. secuencia	Procesos del Programa identificados	Descripción	Actividades del proceso	Actores responsables
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.				Consulta en ROP criterios de atención prioritaria y propuesta de incorporación de planteles	CNBBBBJ - DGCST - ORE
				Conformación y actualización del catálogo de IEMS e IPEMS y elaboración de lista de prelación	DGPAEM
				Comunica los resultados del proceso a través de la página de la CNBBBBJ	DGPAEM
	4	Registro de estudiantes	Proceso mediante el cual las Instituciones de Educación Media Superior registran su matrícula activa con el fin de tener el padrón susceptible de ser atendido.	Designación del personal de enlace en los planteles	Planteles educativos
				Asignación de usuario y contraseña SINOB y capacitación del personal responsable	DGV
				Apertura y cierre de periodo de registro de estudiantes	DGPAEM
				Comunicación entre CNBBBBJ y planteles	DGV, ORE, SARE, Subsistemas EMS
Registro de estudiantes de nuevo ingreso y actualización del estatus de estudiantes reinscritos en SINOB				Planteles educativos	
Solicitud de incorporación de beca en SARE u ORE directamente por las potenciales personas beneficiarias becarias/os	SARE, ORE				
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	5	conformación del padrón de beneficiarios	Proceso en el que se determina la lista de estudiantes por ser atendidos en orden de prelación.	Verificación de información y documentos cargados en SINOB	DGGPTIC
				Validación de la CURP de estudiantes registrados y verificados en SINOB	DGGPTIC RENAPO
				Confrontación de padrones con otros programas, generación de padrón de liquidación y comunicación de resultados	DGGPTIC DGPAEM
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán		No se identifica proceso equivalente			

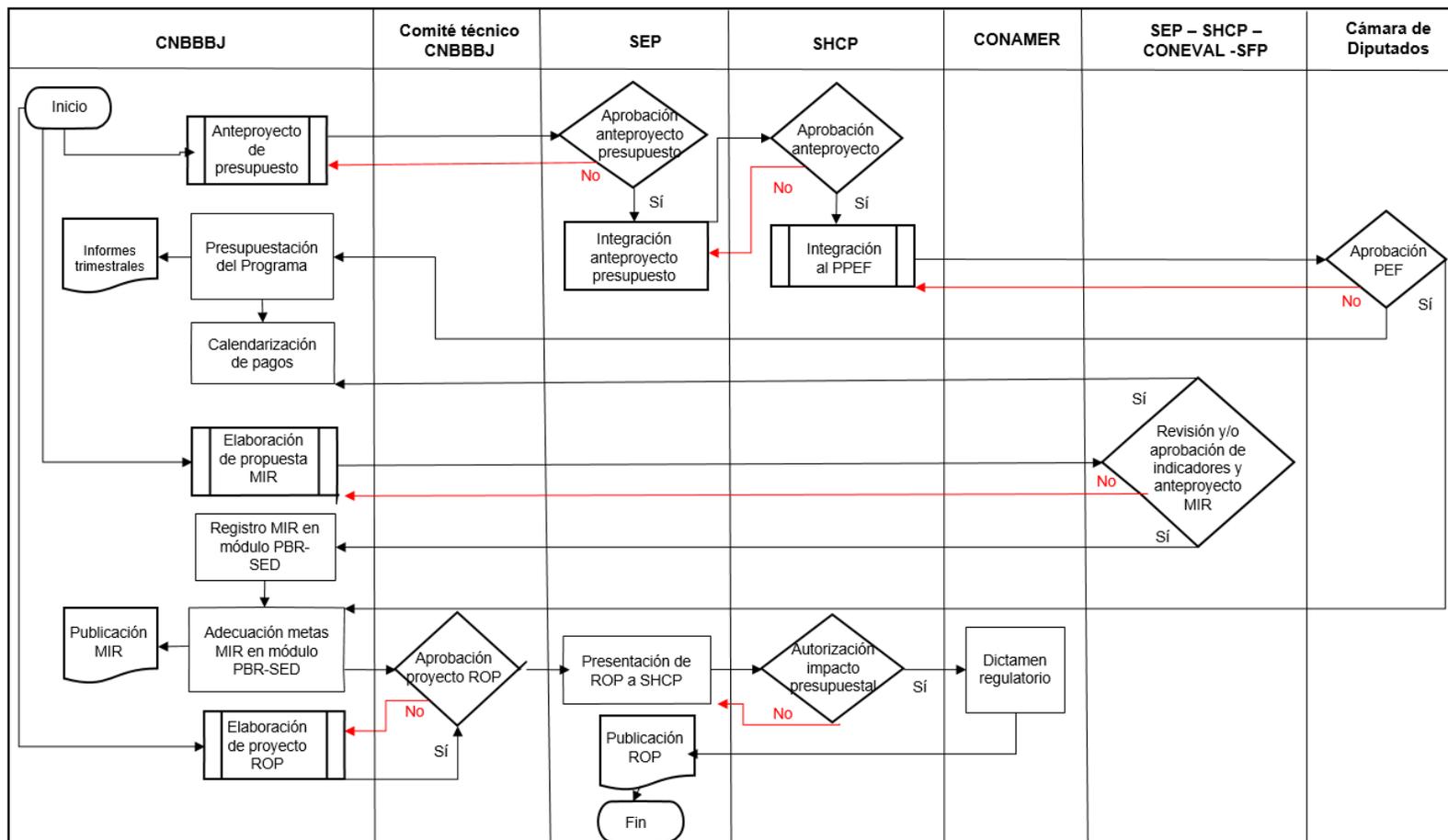
Modelo general de procesos	Núm. secuencia	Procesos del Programa identificados	Descripción	Actividades del proceso	Actores responsables
entregados a los beneficiarios del Programa.					
Distribución de bienes o servicios: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	Entrega de medios de pago	Conjunto de actividades llevadas a cabo bajo la responsabilidad del Programa con el objetivo de hacerle llegar a los beneficiarios los medios a través de los cuales podrán disponer de sus apoyos.	Plan operativo y coordinación logística para entrega de medios de pago	DGCST
				Confirmación del calendario de operación con subsistemas y planteles, y solicitud de apoyo logístico	ORE
				Operativo de entrega de medios de pago en IEMS e IPEMS (OdP o giro telegráfico, entrega de tarjetas)	ORE, SARE Planteles educativos
				Conciliación de medios de pago entregados	ORE
				Distribución de medios de pago remanentes	ORE, SARE
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	Cobro de becas	Actividad realizada por los beneficiarios en las sucursales de las Instituciones Liquidadoras para convertir su medio de pago en efectivo.	Solicitud de recursos a SEP con base en el padrón de liquidación	DGGPTIC
				Instrucción de pago ante la TESOFE	SEP, TESOFE
				Depósito de recursos de TESOFE entidades liquidadoras	TESOFE, Instituciones liquidadoras
				Distribución de recursos a sucursales correspondientes	Instituciones liquidadoras
				Conciliación de recursos depositados	Instituciones liquidadoras
				Disposición de los recursos tras corroboración de datos	Becarias/os, instituciones liquidadoras
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos	8	Monitoreo de apoyos	Actividades a través de las cuales el programa da seguimiento a los medios de pago cobrados.	Conciliación de recursos cobrados	DGPAEM, Instituciones liquidadoras
				Reintegro de becas no cobradas	Instituciones liquidadoras, TESOFE

Modelo general de procesos	Núm. secuencia	Procesos del Programa identificados	Descripción	Actividades del proceso	Actores responsables
entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.				Informe mensual de ejercicio de recursos económicos por tipo y nivel educativo, dígito de gasto y entidad federativa.	DGGPTIC
				Confronta de padrones para identificar duplicidades con otras becas	DGGPTIC
		Seguimiento a beneficiarios	No se identifica proceso equivalente.		
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9	Atención ciudadana	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 las becarias/os, Instituciones de y público en general	Atención a ciudadanía	DGCST
	10	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	DGCST
		Satisfacción de beneficiarios	No se identifica proceso equivalente.		
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.	11	Monitoreo y evaluación	Conjunto de procesos a través de los cuales el Programa, y otras instancias competentes, evalúan el avance, los procesos, resultados, etc. del Programa.	Monitoreo de cumplimiento de avances y metas	DGAF, SHCP
				Evaluación interna	DGPAEM
				Auditoría, control y seguimiento	SFP
				Evaluación externa	DGPAEM, CONEVAL, SEP

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

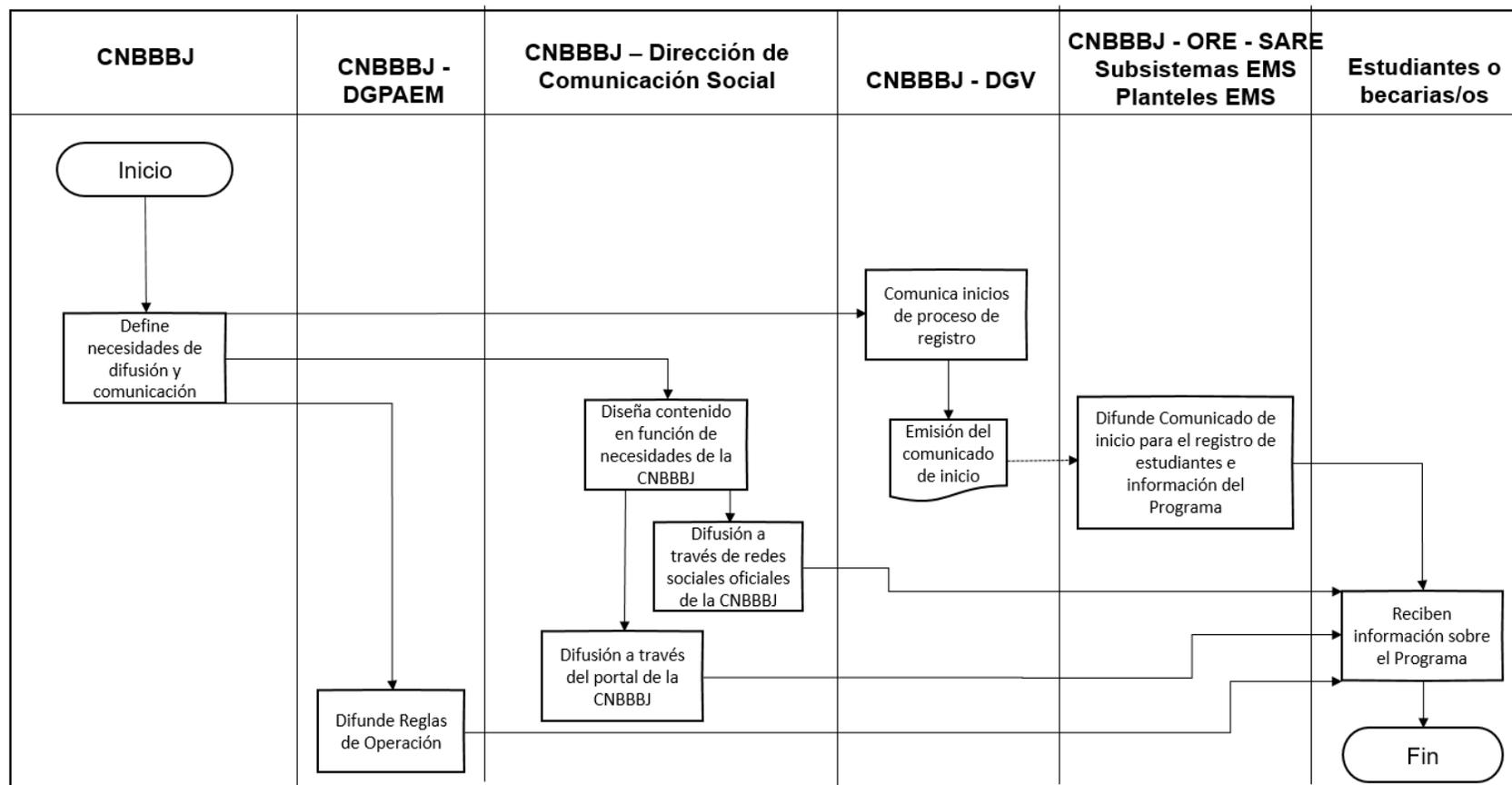
Anexo III. Flujogramas del Programa

S311. Flujograma: Planeación



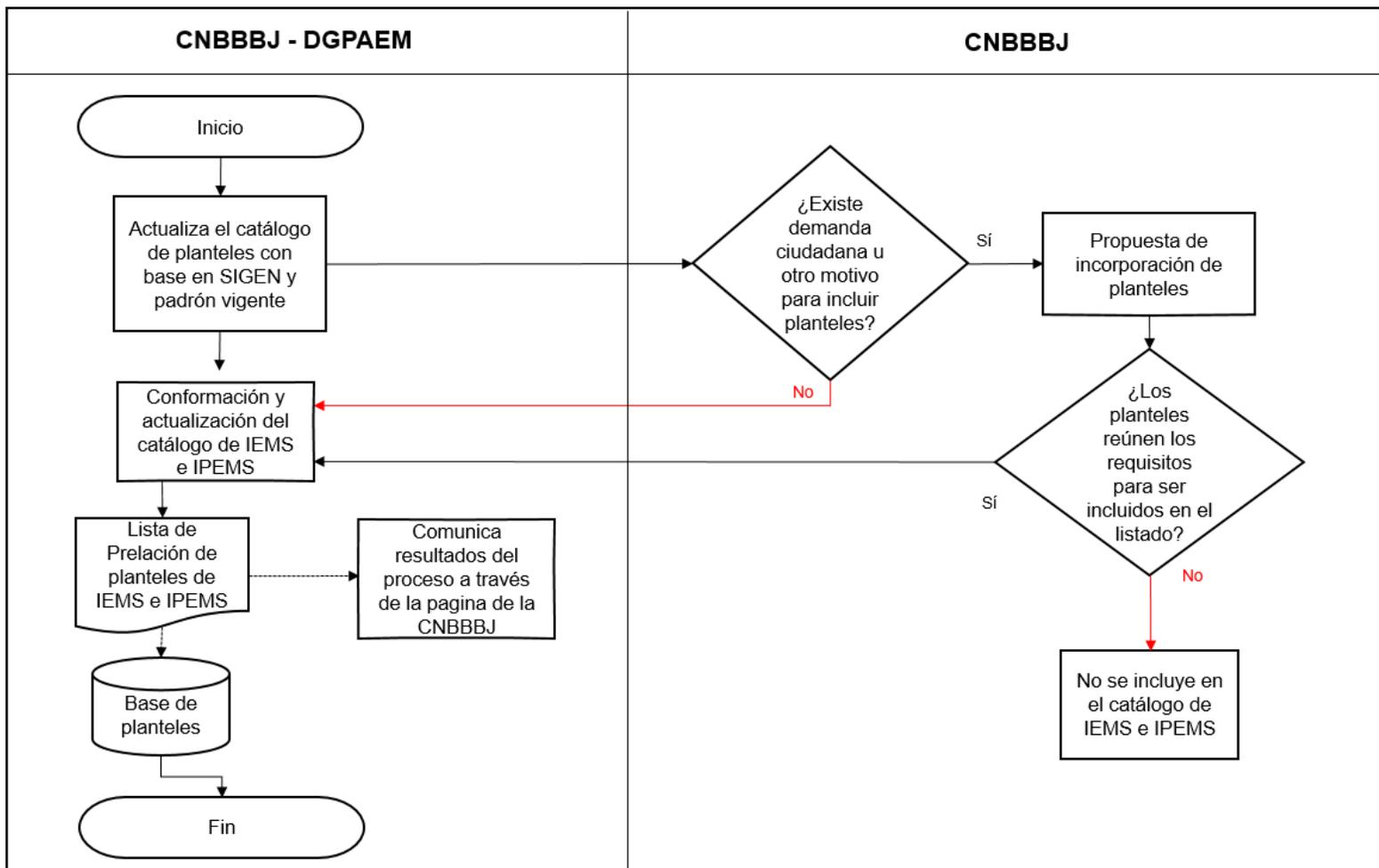
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujograma: Difusión



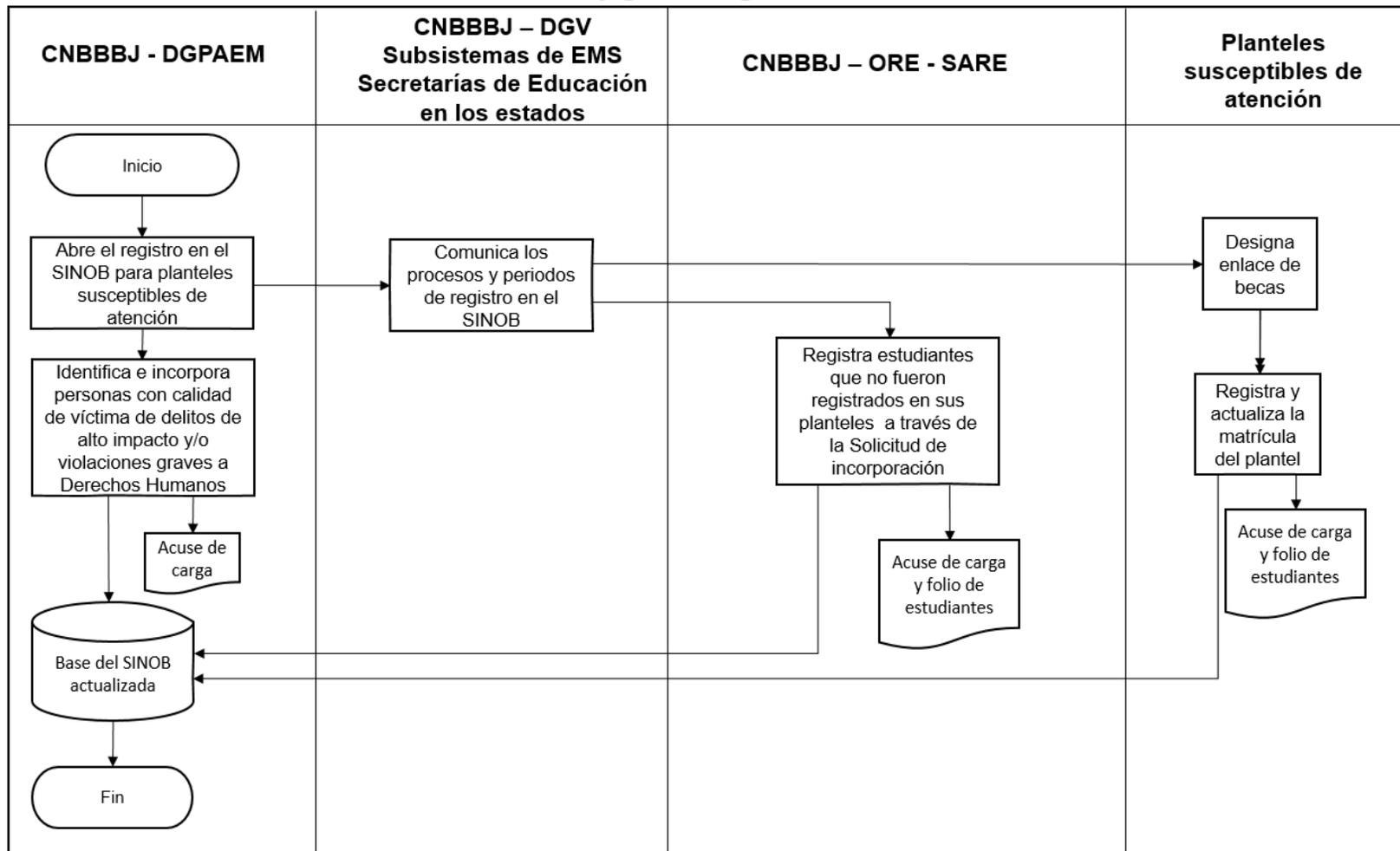
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujoograma: Priorización de Planteles



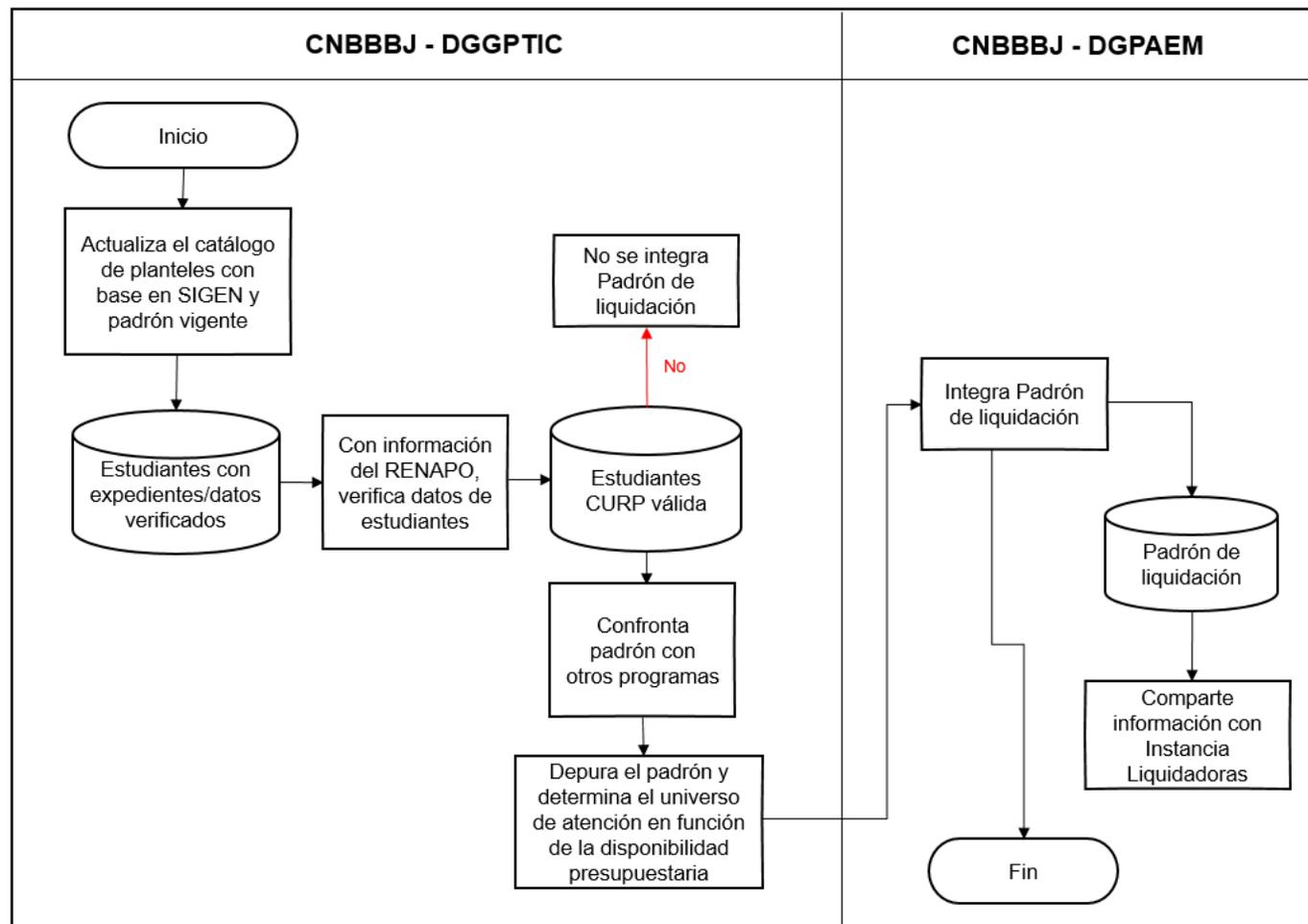
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujoograma: Registro de estudiantes



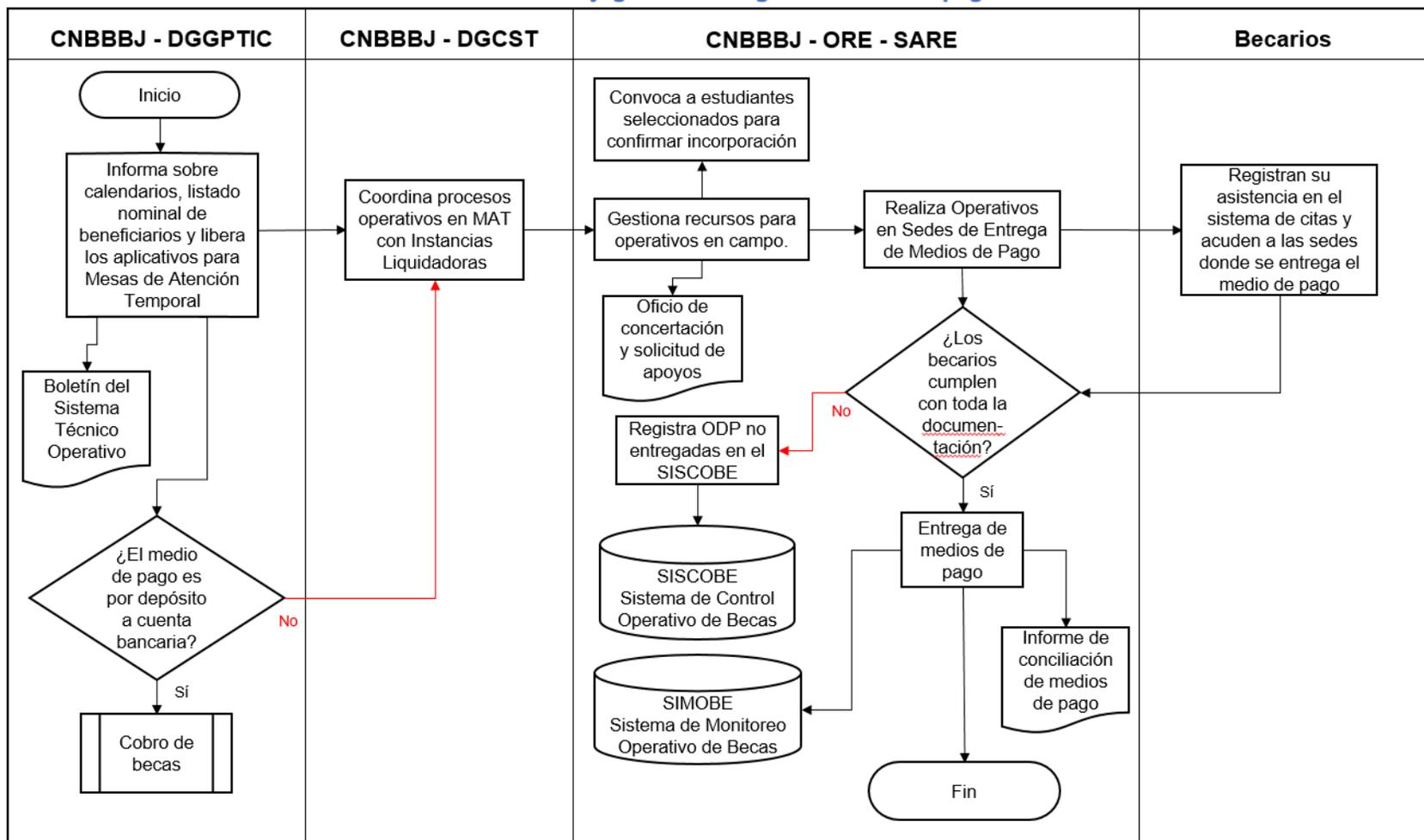
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujoograma Conformación del padrón de beneficiarios



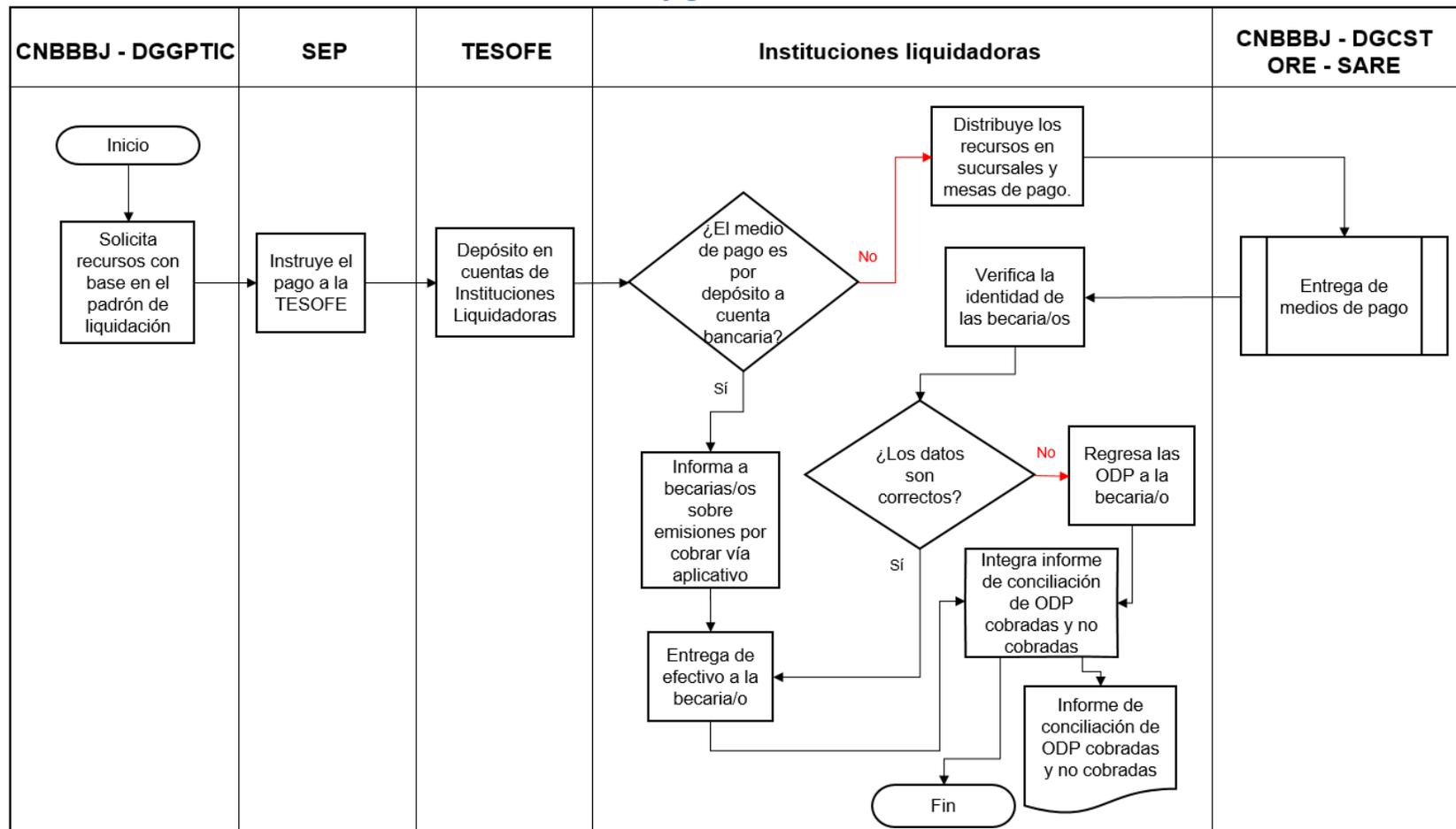
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

S311 EMS. Flujoograma: Entrega de medios de pago



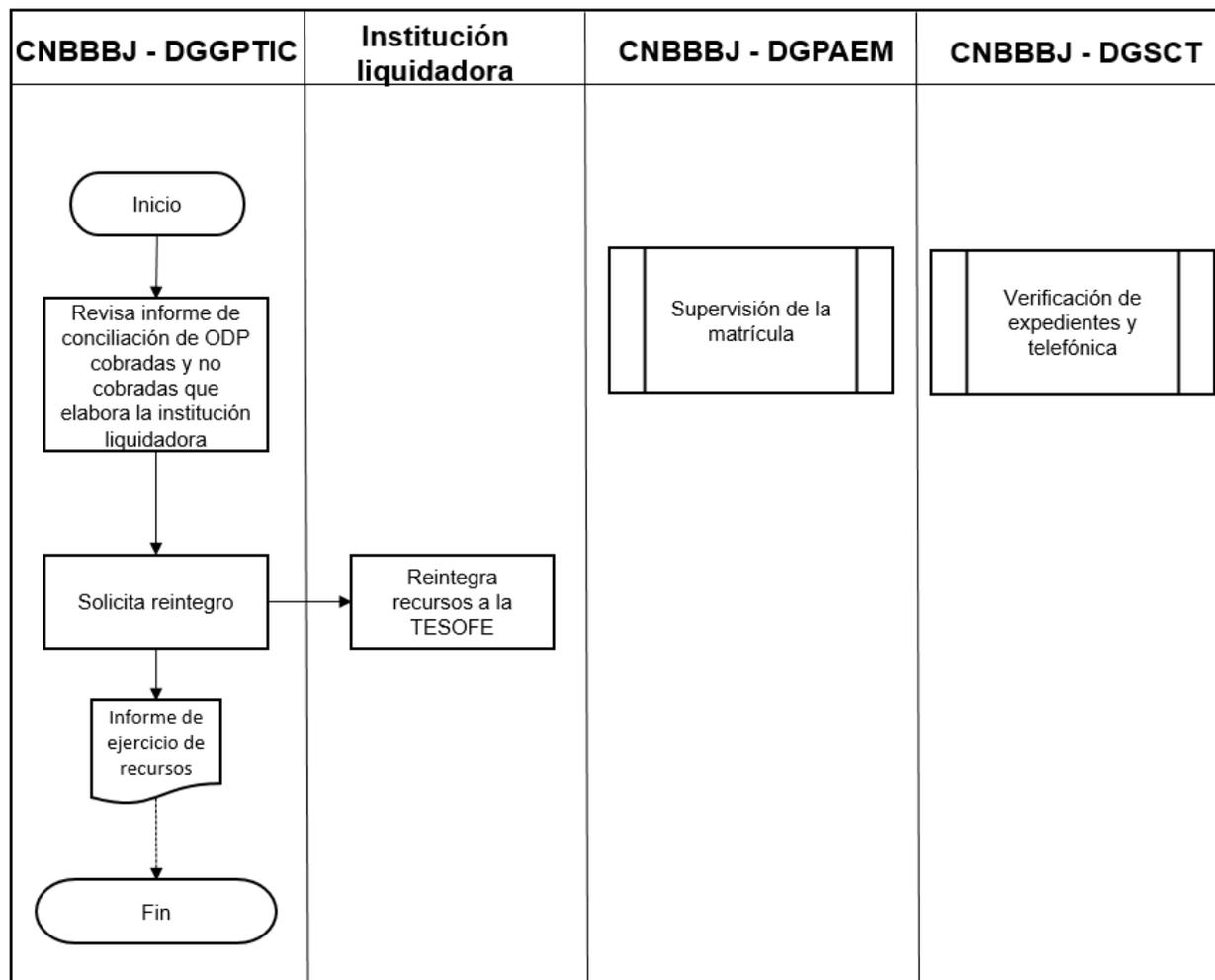
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujograma: Cobro de becas



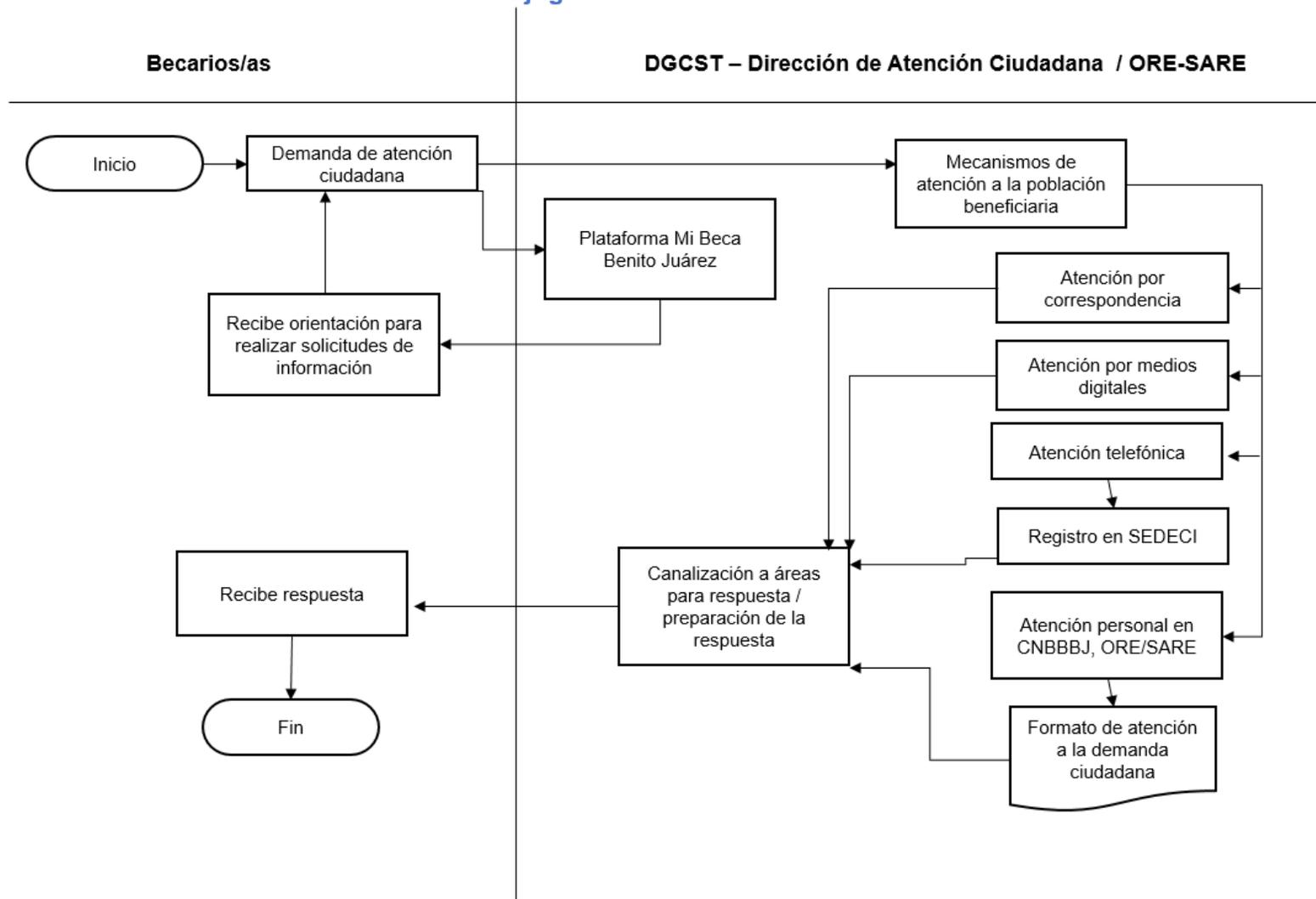
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujograma: Monitoreo de apoyos



Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

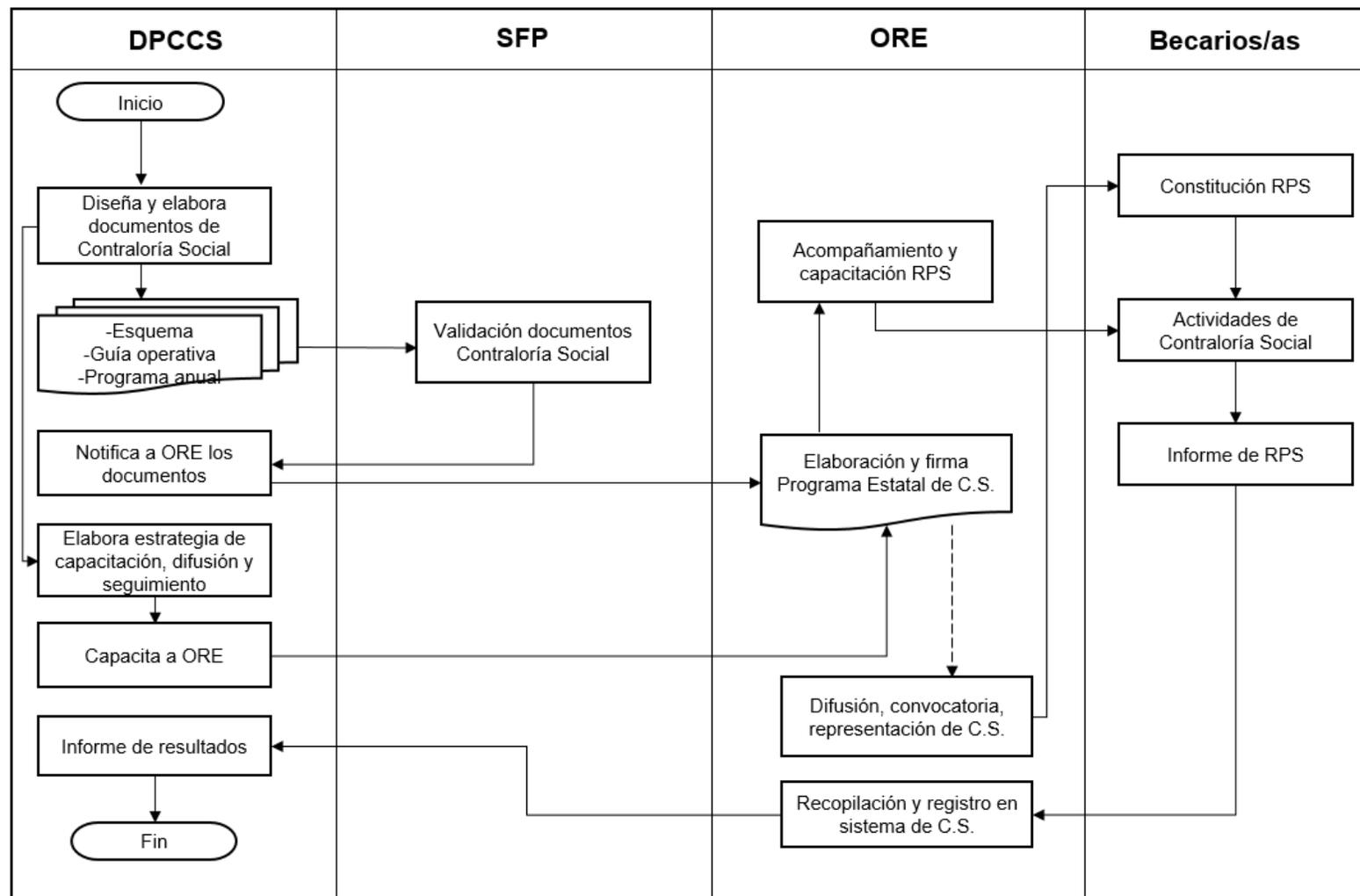
S311 EMS. Flujograma: Atención ciudadana



Fuente:

Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujoograma: Contraloría Social



Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

S311 EMS. Flujograma: Monitoreo y evaluación

CNBBBJ- DGPAEM	CNBBBJ - DGPAEM - DGAF	SHCP – Cámara de Diputados	CONEVAL - SEP - CNBBBJ	SFP
<div data-bbox="212 553 483 691" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Evaluación interna </div>		<div data-bbox="705 553 976 691" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Monitoreo de metas y avance de cuenta pública </div>	<div data-bbox="1266 553 1537 691" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Evaluación externa y seguimiento a ASM </div>	<div data-bbox="1602 553 1873 691" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Auditorias </div>

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

Anexo IV. Grado de consolidación operativa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		1			Las ROP son el único documento que norma los procesos del Programa; sin embargo, no detallan ni documentan de manera completa el desarrollo de los procesos. El proceso de <i>monitoreo y evaluación</i> , el de <i>contraloría social</i> y el de <i>planeación</i> se encuentran normados porque se sujetan a normatividad de aplicación general de la APF. El único documento identificado que norma procesos de manera interna a la CNBBBJ son los Oficios de Procedimientos Operativos para el desarrollo del Proceso de <i>entrega de medios de pago</i> , pero ningún otro proceso se encuentra documentado o normado.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		1			El personal conoce las ROP y la normatividad específica aplicable a su proceso. Pero la mayoría de los procesos no están documentados y por tanto los operadores (de nivel federal y estatal) no pueden tener absoluta claridad sobre los procedimientos. La CNBBBJ desarrolló una biblioteca digital que contiene los oficios vigentes que sirven para guiar los procedimientos en territorio relacionado con el proceso de Entrega de Medio de Pagos, para facilitar que los operadores los conozcan y eviten confusiones, ya que el personal de las ORE trabaja para desarrollar los operativos de otros programas a cargo de la CNBBBJ y los oficios que norman este procedimiento cambian cada año.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras			0		Las instancias ejecutoras del Programa son la CNBBBJ, los Subsistemas EMS y en menor medida la Coordinación General de Programas para el Desarrollo que depende de la Secretaría del Bienestar (y tiene a cargo a los Servidores de la Nación). Ya que los procesos no están documentados, no es posible asegurar que se encuentran estandarizados para todas las instancias ejecutoras, aunque conocen los procedimientos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	2				El sistema de monitoreo e indicadores que usa el Programa es la Matriz de Indicadores para Resultados.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		1			El Programa se adhiere a las disposiciones del Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones presupuestarios de la Administración Pública Federal. Sin embargo, no se observa que se implementen de manera sistemática mejoras.
Grado de consolidación operativa	5				Es un grado de consolidación operativa bajo, ya que el Programa tiene más de tres años de ser implementado y cuenta con recursos para normar y documentar sus procesos.

Nota: Con el objeto de construir una escala para facilitar la interpretación del grado de consolidación operativa general del Programa se tomará un rango de 0 a 10 puntos. Los valores que toman las categorías cualitativas serán: Sí =2, Parcialmente = 1 y No =0

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	1. Planeación	
Descripción del proceso:	Proceso en el cual se determina la programación presupuestal y operativa del Programa, así como sus indicadores y metas anuales por alcanzar. Incluye la formulación, aprobación y publicación o emisión del anteproyecto de presupuesto, la MIR, los lineamientos y el programa operativo.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La CNBBBBJ en conjunto con la DGAF elabora el anteproyecto del presupuesto del Programa en función de los pre-techos presupuestales establecidos por la SHCP e informados por la SEP. Posteriormente, el anteproyecto de presupuesto se integra al proyecto de presupuesto para su aprobación por parte de la Cámara de Diputados con la idea que la CNBBBBJ presupueste el Programa de becas, calendarización de pagos. Finalmente se elaboran la propuesta del MIR y el proyecto de las Reglas de Operación que deben ser aprobados por la SEP, SHCP y la CONAMER para su dictamen regulatorio.
	Fin	La planeación cierra cuando se da la aprobación de las Reglas de Operación del Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos para realizar las diversas actividades del proceso como la integración y aprobación del presupuesto, la elaboración de la MIR y de las ROP son estándares para toda la APF. En este sentido son adecuados y suficientes.
	Personal	Ante una reestructura operativa que continúa pendiente de ser aprobada y frente a las disposiciones de austeridad de la APF que limitan la contratación de personal, la DGPAEM tienen vacantes en su organigrama que al menos en 2022 no podrá contratar. Esto genera afectaciones en las cargas de trabajo del personal disponible para la elaboración de las actividades para el proceso y en general para la planeación del Programa.
	Recursos financieros	En las fuentes de información disponibles al momento de la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible hacer un análisis para cada proceso.
	Infraestructura	El proceso se desarrolla a nivel de oficinas centrales y por tanto se cuenta con la infraestructura para desarrollarla.
	Otros	No aplica.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	1. Planeación	
Descripción del proceso:	Proceso en el cual se determina la programación presupuestal y operativa del Programa, así como sus indicadores y metas anuales por alcanzar. Incluye la formulación, aprobación y publicación o emisión del anteproyecto de presupuesto, la MIR, los lineamientos y el programa operativo.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Productos	Productos del Proceso	Presupuesto del ejercicio fiscal, informes trimestrales, Matriz de Indicadores para Resultados, Reglas de Operación del Programa del ejercicio fiscal.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, Los productos sirven para cumplir con las disposiciones de la administración pública federal.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utilizan los sistemas informáticos que están a cargo de la SHCP como el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) en el que se carga la MIR, el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF) en el que se desarrolla el presupuesto y otros sistemas contables como el Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP).
	Tipo de información recolectada	Para la estimación del presupuesto se usan las estadísticas internas del padrón (que no es estático), así como los gastos de operación territorial y de administración. También se recolecta la información de los indicadores de la MIR para establecer las líneas base de los indicadores del ejercicio fiscal.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, en especial se establecen las metas para los indicadores de la MIR que se registran en el PASH.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, el proceso de <i>planeación</i> constituye también el proceso de planeación y operación estratégica a cargo de la DGPAEM. Aunque la planeación dependa directamente de la CNBBBJ, la asignación de recursos escapa de la competencia de esta. La información sobre los recursos necesarios para la elaboración del anteproyecto de presupuesto se actualiza durante todo el año fiscal con la modificación de altas y bajas del padrón, la priorización de planteles y el cálculo de gastos de operación y administración. Estos insumos son generados por otras áreas de la CNBBBJ por lo que se requiere de una coordinación estrecha que monitoree los procesos operativos y el universo de atención.	

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	1. Planeación
Descripción del proceso:	Proceso en el cual se determina la programación presupuestal y operativa del Programa, así como sus indicadores y metas anuales por alcanzar. Incluye la formulación, aprobación y publicación o emisión del anteproyecto de presupuesto, la MIR, los lineamientos y el programa operativo.
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí, pues lleva a cabo todos requisitos normados por la administración pública federal. Sin embargo, tiene el reto de que la estructura organizacional de la CNBBBBJ no está aprobada y que no se encuentran detalladas las funciones de cada dirección. Ello puede afectar el proceso de <i>planeación</i> en especial en lo que se relaciona con la planeación operativa.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	2. Difusión	
Descripción del proceso:	Proceso a través del cual se le comunica a instituciones involucradas y beneficiarios las características del apoyo, requisitos de postulación y actividades por desarrollar, así como los tiempos establecidos para ello.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La CNBBBBJ define las necesidades de difusión y comunicación del Programa dirigido a Autoridades educativas de los subsistemas EMS, las secretarías de Educación de las entidades federativas o equivalentes, a los Planteles de la EMS y a los estudiantes.
	Fin	Las autoridades educativas de los subsistemas EMS, secretarías de Educación en las entidades federativas o equivalentes, los planteles de EMS y los estudiantes reciben la información relevante del Programa como son los periodos de registro, actualizaciones en los buscadores de beneficiarios y planteles susceptibles de atención, fechas de pago, etc.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	De acuerdo con las ROP del Programa, de manera semestral, la CNBBBBJ envía a los Subsistemas Escolares de EMS, a las secretarías de Educación de las entidades federativas o sus equivalentes y a las Universidades Autónomas con Bachillerato el Comunicado de Inicio que contiene información sobre las condiciones, el mecanismo y las fechas en las que se dará su participación; en particular, lo referente a la carga de la Matrícula de los planteles educativos.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	2. Difusión	
Descripción del proceso:	Proceso a través del cual se le comunica a instituciones involucradas y beneficiarios las características del apoyo, requisitos de postulación y actividades por desarrollar, así como los tiempos establecidos para ello.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
	Personal	La difusión del Programa requiere de la participación de una multiplicidad de actores en toda la cadena de mando de la CNBBBBJ. Para la difusión de los procesos se requiere a la Dirección General de Vinculación (DGV), las Autoridades Educativas de los subsistemas EMS, las secretarías de Educación de las entidades federativas o equivalentes, a los Planteles de EMS. Adicionalmente se reporta que no existen representantes de comunicación o funcionarios espejos de comunicación y difusión en las Oficinas de Representación en las entidades (ORE) y que solo algunas oficinas cuentan con una figura de enlace de comunicación el cuál es designado por el titular de la ORE. Por lo general ese enlace es parte del organigrama de la ORE y cuenta con funciones ajenas al de comunicación por lo que las funciones de enlaces son adicionales al de su perfil.
	Recursos financieros	De acuerdo con ROP el Programa puede destinar hasta 4 por ciento de su presupuesto para el desarrollo de las diversas acciones asociadas con la planeación, operación, supervisión, seguimiento, atención ciudadana y evaluación. No existen recursos para la elaboración, impresión y envío de materiales informativos que puedan usarse durante los procesos del Programa en las entidades federativas. Ante esta limitante, el papel de la dirección de comunicación social está centrado en la elaboración de materiales e infografías (digitales) que puedan ser replicados y difundidos por los planteles y ORE.
	Infraestructura	El sitio en línea de la CNBBBBJ depende de la Secretaría de Educación Pública por lo que la actualización de contenidos requiere de su autorización. Al momento de la evaluación todavía se observaron vínculos desactualizados o que hacían referencia a programas que no están a cargo de la CNBBBBJ.
	Otros	A nivel federal, existen carencias importantes que dificultan el proceso de <i>difusión</i> , como es el caso de la ausencia de un banco de imágenes (que se encuentra en construcción). Ya en los estados, se reporta la carencia de cámaras fotográficas y de video por lo que hay casos de funcionarios que recopilan insumos (material fotográfico y de video) por cuenta propia.
Productos	Productos del Proceso	Materiales de difusión digitales, como contenido para redes sociales y páginas web de la coordinación.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. El siguiente proceso es el de <i>registro de estudiantes</i> , los productos del proceso de <i>difusión</i> brindan la información para que tanto el Plantel como los estudiantes cuenten con los medios para solicitar su incorporación al programa.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	2. Difusión	
Descripción del proceso:	Proceso a través del cual se le comunica a instituciones involucradas y beneficiarios las características del apoyo, requisitos de postulación y actividades por desarrollar, así como los tiempos establecidos para ello.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No aplica
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	En tema de coordinación se destacan: (1) La estructura de la CNBBBBJ ha cambiado durante los últimos años y su nueva estructura no ha sido autorizada. Para el caso de este proceso, esto implica que la Dirección de Comunicación Social carece de manuales de operación lo cual tiene un impacto en la forma en la que se lleva el proceso de comunicación. No queda claro cómo se definen las necesidades de comunicación y difusión del Programa, más allá de las necesidades reactivas propias de su calendario. (2) Se ha constatado deficiencias en la comunicación entre la CNBBBBJ, la población objetivo y los beneficiarios del Programa, en particular, los requisitos para el registro en el programa, los motivos por los que se rechaza el registro o las fechas de pago para los beneficiarios. Estos vacíos de información son aprovechados por personas ajenas a la estructura del Programa quienes reportan (en redes sociales) información pertinente como es el caso de las fechas de pago de forma previa a la Coordinación, por lo que se asume que existen fugas de información por parte de funcionarios públicos que adelantan o comparten información a privados. (3) Se reconoce la coordinación entre las áreas de vinculación social, atención al público y comunicación para emitir mensajes pertinentes sobre las actividades de la Coordinación en redes sociales oficiales; sin embargo, se debe evaluar si existen temas que deben ser atendidos por terceros, como es el caso de resolución de dudas sobre el uso de la aplicación que depende de una Institución Liquidadora.	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso considera un mecanismo para llegar a los Planteles de EMS por vías oficiales y otro para informar directamente a los estudiantes a través de redes sociales y con el contenido en las páginas de internet. Sobre la pertinencia se observa lo siguiente: I) El mecanismo para llegar a los planteles es pertinente, ya que se lleva a cabo por medio de las Autoridades de los Subsistemas que reciben la información directamente de la CNBBBBJ y que a su vez hacen llegar la información por medios oficiales. II) La comunicación directa con estudiantes sólo es pertinente en	

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	2. Difusión
Descripción del proceso:	Proceso a través del cual se le comunica a instituciones involucradas y beneficiarios las características del apoyo, requisitos de postulación y actividades por desarrollar, así como los tiempos establecidos para ello.
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
	los contextos urbanos o en donde hay alta penetración de Internet, ya que sólo se desarrollan contenidos digitales que se difunden por redes sociales o la página del Programa. Pero no se consideran otros mecanismos de difusión para llegar a la población sin conectividad que habita en las localidades prioritarias, salvo el uso de radios comunitarias. III) Para el desarrollo de contenidos la CNBBBJ cuenta con un enlace en las ORE que le proporciona material audiovisual que alimentan el banco de materiales que se encuentra en construcción; no obstante, no todas las entidades federativas cuentan con un enlace y este realiza otras funciones, por lo que no es pertinente para el proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	3. Priorización de planteles	
Descripción del proceso:	Proceso mediante el cual se seleccionan los planteles susceptibles de atención y en los cuales se registra la matrícula activa que conformará a la población beneficiaria.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La DGPAEM actualiza el listado de planteles en función de los criterios en ROP y planteles registrados en el SIGED y otras solicitudes de incorporación de planteles para elaborar la lista de prelación de planteles.
	Fin	Como resultado, se elabora y comunica la lista de prelación de planteles.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Semestralmente se apertura el registro de la matrícula en los planteles susceptibles a ser atendidos, por lo que la lista de prelación se elabora de manera previa.
	Personal	La DGPAEM reportó contar con personal suficiente para llevar a cabo el proceso de priorización.
	financieros	En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, no es posible determinar un análisis por proceso de los recursos financieros.
	Infraestructura	No se requieren de infraestructura específica para este proceso

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	3. Priorización de planteles	
Descripción del proceso:	Proceso mediante el cual se seleccionan los planteles susceptibles de atención y en los cuales se registra la matrícula activa que conformará a la población beneficiaria.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Lista de prelación de planteles.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. Es la lista de prelación sirve es necesaria para el registro de estudiantes.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Principalmente se requiere consultar al SIGED, así como otras fuentes.
	Tipo de información recolectada	Planteles registrados en el SIGED tamaño de su matrícula y ubicación.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Permite conocer el tamaño de la población objetivo del Programa.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La elaboración de la lista de prelación no requiere de una coordinación compleja, dado que los insumos para su elaboración están disponibles en sistemas informáticos y reglas de operación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, la elaboración de la lista de prelación es fundamental ante las carencias presupuestales que evitan una universalidad efectiva del Programa, además, es necesaria para procesos subsecuentes como son el de <i>registro de estudiantes</i> y <i>conformación del padrón de beneficiarios</i>

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	4. Registro de estudiantes	
Descripción del proceso:	Proceso mediante el cual las Instituciones de Educación Media Superior registran su matrícula activa con el fin de tener el padrón susceptible de ser atendido.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Apertura de la plataforma SINO B para inscripción/reinscripción de estudiantes en el periodo establecido por la CNBBBBJ para los planteles de la IPEMS.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	4. Registro de estudiantes	
Descripción del proceso:	Proceso mediante el cual las Instituciones de Educación Media Superior registran su matrícula activa con el fin de tener el padrón susceptible de ser atendido.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
	Fin	Cierre del periodo de inscripción/reinscripción y actualización de la matrícula del SINOB.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Para la mayoría de los Subsistemas y planteles el tiempo es adecuado, no obstante algunos subsistemas de la EMS como el CONALEP reportan aperturas de registro en periodos intersemestrales, es decir que no se encuentran empatados los calendarios de apertura del SINOB con el del ciclo escolar. Los testimonios del personal educativo y los subsistemas EMS dan cuenta de que, aunque hay poco tiempo para dar de alta y capacitarse en el uso del sistema, los planteles grandes y con mucha matrícula pueden tener más de una clave de acceso al SINOB, que facilita el registro.
	Personal	Se identifica que, por lo general, los enlaces de becas en los IPEMS e IEMS encargados del registro de estudiantes, tienen conocimientos adecuados y capacidad suficiente para llevar a cabo su labor de registro. La incorporación del SINOB facilita al personal el registro masivo de estudiantes. La capacitación para el uso del sistema es breve pero efectiva y las dudas o problemáticas son atendidas con celeridad a través de las ORE, sin embargo, persisten dificultades técnicas en planteles con un alto volumen de estudiantes y pocas claves de acceso al SINOB.
	Recursos financieros	En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.
	Infraestructura	El programa cuenta con un nuevo sistema denominado Sistema Integral para la Operación de Becas (SINOB). Durante visitas a planteles educativos se constató que las capacidades tecnológicas y posibilidades de acceder a una red de internet depende del plantel y los recursos con los que cuente. Valdría la pena explorar si este es el caso del universo de planteles de educación media superior, pues dadas las desigualdades estructurales del sistema educativo mexicano es probable que haya planteles con limitaciones en infraestructura para la instrumentación del registro de estudiantes
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Base de datos de matrícula registrada.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	4. Registro de estudiantes	
Descripción del proceso:	Proceso mediante el cual las Instituciones de Educación Media Superior registran su matrícula activa con el fin de tener el padrón susceptible de ser atendido.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. Es la base de la matrícula registrada que se procesa para contar con el padrón de beneficiarios.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integral para la Operación de Becas (SINOB)
	Tipo de información recolectada	Datos básicos sobre los estudiantes: nombre, CURP, fecha de nacimiento, situación del estudiante, semestre, modalidad educativa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. Con la base de datos de la matrícula registrada, tras la validación por parte de la CNBBBJ y la confronta con otros programas se obtiene el padrón de beneficiarios.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Algunas dificultades de la coordinación entre actores se relacionan con que el periodo en el que se abre el SINOB ya que puede no coincidir con el calendario escolar de los Subsistemas EMS (referencia del CONALEP) lo que pudiera generar el riesgo de dejar fuera a estudiantes en la conformación del padrón.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí. El registro de estudiantes avalado por los planteles. Permite tener mayor certeza sobre la validez de la matrícula registrada y la inscripción de las y los estudiantes al plantel que es único requisito que se pide (además de no tener otra beca). Sin embargo, se cuestiona la inclusión del procedimiento de entrega de constancia de inscripción en físico adicional a la validación en el SINOB. Se identifica que ello hace que tanto las escuelas como las/os becarias/os incurran en costos adicionales.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	5. Conformación del padrón de beneficiarios	
Descripción del proceso:	Procesos en los que se determina la lista de planteles y estudiantes por ser atendidos en orden de prelación.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La DGGPTIC valida la lista de estudiantes a partir de la información de registros en el SINOB.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	5. Conformación del padrón de beneficiarios	
Descripción del proceso:	Procesos en los que se determina la lista de planteles y estudiantes por ser atendidos en orden de prelación.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Fin	La DGPAEM selecciona como becarias/os a aquellos que cumplan con los requisitos establecidos en las ROP (pertenencia al Sistema Educativo Nacional que no cuente con otra beca) siempre que exista suficiencia presupuestaria y priorizando la lista de prelación de planteles y comunica y difunde los resultados del proceso a través de la página de Internet de la CNBBBBJ.
	Tiempo	De acuerdo con las ROP vigentes, existen procedimientos que pueden modificar el padrón durante el semestre (cancelación de las becas de ciertos beneficiarios e incorporación de nuevos por disponibilidad presupuestaria), aunque estos se registran en el siguiente periodo.
	Personal	La actividad más importante para la elaboración del padrón depende del registro de la población objetivo en los planteles susceptibles de atención. Los planteles designan a un enlace de becas que se encarga de registrar a los estudiantes en el SINO B. Estos enlaces de becas no son funcionarios contratados para ese propósito, son parte de la nómina de los planteles a los que se le otorgan nuevas funciones. A pesar de ello, el personal de enlace y en los Subsistemas parece estar capacitado en el nuevo sistema y en el sitio en línea de la CNBBBBJ podemos encontrar una Guía de Usuario del SINO B. La DGGPTIC reportó contar con personal suficiente para llevar a cabo el proceso de prelación, confronta y determinación del padrón.
	Recursos financieros	En entrevista con oficinas centrales se destacaron diversas problemáticas asociadas a la operación de los servicios contratados de tecnologías de la información (renta de equipos de cómputo, servicios de telefonía, centros de carga de datos, red de comunicación para videoconferencias) y las dificultades que se tienen para mantener y negociar los contratos ante reducciones presupuestarias y en el contexto de la ley de Austeridad vigente. Estos retos impactan en la eficiencia del proceso, en la actualización del padrón y mantenimiento de los sistemas de información; sin embargo, se cumple con las metas con un costo humano para las y los funcionarios de la CNBBBBJ.
	Infraestructura	El programa cuenta con un nuevo sistema denominado Sistema Integral para la Operación de Becas (SINO B) que incluye mejoras al Sistema Institucional para la Reinscripción Electrónica utilizado en ciclos anteriores (SIREL) utilizado anteriormente. Los planteles educativos tienen capacidades tecnológicas y posibilidades de acceder a una red de internet diferenciadas que permiten niveles de eficacia distintos en el uso de la plataforma.
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Padrón de beneficiarios del Programa

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	5. Conformación del padrón de beneficiarios	
Descripción del proceso:	Procesos en los que se determina la lista de planteles y estudiantes por ser atendidos en orden de prelación.	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, una vez establecido el padrón se pueden establecer los montos requeridos para la dispersión de recursos entre las cuentas concentradores de las Instituciones Liquidadoras
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integral para la Operación de Becas Benito Juárez (SINOBJ).
	Tipo de información recolectada	Datos personales de la población objetivo (CURP, nombre completo, fecha de nacimiento, sexo, entidad de nacimiento) y datos escolares del plantel (modalidad educativa, periodo escolar, plantel) que forman parte del Padrón de beneficiarios
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, la información sirve para identificar a la población atendida, así como al objetivo o aquella que se quedó fuera por falta de presupuesto. La MIR del Programa considera indicadores que se estiman utilizando la información que se genera en este proceso.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La DGGPTIC coordina el proceso con la DGPAEM. Operativamente la coordinación entre ambas instancias se reportó como efectiva y no se observan retrasos en la operación durante esta etapa. Sin embargo, las entrevistas con estudiantes muestran que desconocen los motivos por los que se ha aceptado o rechazado su incorporación al padrón. Esto implica una insuficiente coordinación con el área de Comunicación Social (que informa a los estudiantes de manera directa a través de las redes sociales y páginas oficiales) y Dirección General de Vinculación (que informa a los Subsistemas EMS y sus planteles).
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí. Los mecanismos para la validación del padrón tales como la validación del CURP ante RENAPO y la confronta con otros padrones de becas es apropiado para la selección de las becarias/os que recibirán la beca.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	6. Entrega de medios de pago	
Descripción del proceso:	Conjunto de actividades llevadas a cabo bajo la responsabilidad del Programa con el objetivo de hacer llegar a los beneficiarios los medios a través de los cuales podrán disponer de sus apoyos.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	La CNBBBJ a través de la DGGPTIC y DGCST (a través de la Subdirección de Operación) envía a las ORE vía oficio un boletín que contiene la calendarización del Proceso Operativo y el listado nominal de los beneficiarios que conforman el universo a atender en cada ORE. Con lo que se planea y se arranca la coordinación logística para la entrega de medios de pago.
	Fin	Las ORE documentan la conciliación de órdenes de pago entregadas y no entregadas para decidir si es necesario mantener el operativo de entrega si se llegó a la meta (normalmente de 95 por ciento) o si se requiere extender las fechas. Al cierre de las mesas verifican la documentación asociada a los operativos como las Actas de campo (que realiza el personal de la institución liquidadora) y la Acta de evento de atención a beneficiarios (realizada por la ORE) y realizan la captura de las Bitácoras de control para las Mesas de Atención Temporal en el aplicativo.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Existen al menos dos Procesos operativos para las Mesas de Atención Temporal en función de las Instituciones Liquidadoras, (Banco Bienestar y Telecom y Banco Azteca/APP Bienestar Azteca) asignadas a los planteles. Estos procesos operativos comparten ciertos procedimientos que estandarizan la atención en las fechas designadas. Sin embargo, se han identificado fuentes exógenas que incrementan la carga de trabajo en los operativos de entrega de Medios de Pago y los tiempos de espera en las sedes dedicadas a ese propósito: en entrevista con la DGPAEM se reportó que un porcentaje importante (alrededor del 10 por ciento, equivalentes a 300 mil órdenes de pago) de becarias/os experimentaron problemas con el aplicativo de Bienestar Azteca, por lo que se les permite solicitar sus órdenes de pago en Mesa de Atención. En entrevista con DGCST se informó que el Banco del Bienestar está en proceso de eliminar un medio de pago (tarjeta bienestar/identificación dactilar) y se acordó adoptar la modalidad de impresión de órdenes de pago adicionales (aproximadamente 200 mil). Ambos son ejemplos de cómo se afectan los tiempos para el desarrollo del proceso <i>de entrega de medios de pago</i> .

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	6. Entrega de medios de pago
Descripción del proceso:	Conjunto de actividades llevadas a cabo bajo la responsabilidad del Programa con el objetivo de hacer llegar a los beneficiarios los medios a través de los cuales podrán disponer de sus apoyos.
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
Personal	La DGCST a través de la Dirección de Operación planea sus operativos en función de metas basadas en los resultados del ejercicio del año anterior. Para determinar el personal necesario para las actividades en las Mesas de Atención Temporal y otras sedes para la entrega de medios de pago estudia el grado de complejidad de los procesos a realizar, la productividad de los procedimientos, las metas y el tiempo; sin embargo, las actividades de entrega de medios de pago coinciden con procesos similares de otros programas de becas para educación básica y superior que dependen de la misma CNBBBBJ por lo que las cargas de trabajo y demanda de personal se ven incrementadas en los últimos meses del año (noviembre y diciembre), lo cual puede comprometer la calidad de la atención del personal.
Recursos financieros	La operación territorial requiere de recursos propios de la interacción personal con los beneficiarios. Para las actividades operativas en territorio se solicitan con diez días de anticipación los recursos para viáticos, gasolina y papelería. En este sentido, el reembolso de recursos presenta complicaciones a los operadores locales, ya que se requiere de facturas y recibos que no siempre están disponibles.
Infraestructura	El Padrón de Liquidación no es estático y cambia de acuerdo con las altas y bajas registradas por los planteles, por ello las sedes para la entrega de medios de pago pueden variar, sobre todo en comunidades con poca conectividad donde las Mesas de Atención Temporal requieren de coordinación con Instituciones Liquidadoras.
Otros	No aplica.
Productos	Productos del Proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?
	Órdenes de pago, Conciliación de Ordenes de Pago (entregadas y no entregadas), bases de datos sobre la operación en territorio y actas registradas en el SIMOBE.
	Sí, las órdenes de pago son necesarias para que las becarias/os acceder a sus becas lo que se observa en el siguiente proceso de Entrega de apoyos.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	6. Entrega de medios de pago	
Descripción del proceso:	Conjunto de actividades llevadas a cabo bajo la responsabilidad del Programa con el objetivo de hacer llegar a los beneficiarios los medios a través de los cuales podrán disponer de sus apoyos.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Institucional de Información para la Operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez (SIIOB) para la impresión y reimpresión de órdenes de pago; Sistema de Control Operativo de Becas (SISCOBE) para el monitoreo de órdenes de pago; Aplicativos para el registro de bitácoras en Mesas de Atención Temporal que sirve para registrar encuestas y capturas de Ordenes de pago, y Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE) para documentar avances de la entrega de medios de pago.
	Tipo de información recolectada	Expedientes de las/os becarias/os, registros de entrega de órdenes de pago, indicadores del SIMOBE sobre el universo de órdenes de pago por atender o programadas, las entregadas y pendientes en cada operativo.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	El uso de aplicativos permite monitorear los procesos de atención durante los operativos en territorio y permite identificar problemáticas y cuellos de botella en el trabajo de campo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Entrevistas con personal de las oficinas centrales de la CNBBBBJ revelan que, ante la ausencia de una estructura aprobada por la SHCP, los procesos operativos de las Mesas de Atención Temporal (MAT) son compartidos a las ORE mediante oficios, ya que no cuentan con manuales de procedimiento de campo para el proceso de entrega de medios de pago, lo cual puede afectar la coordinación entre funcionarios por la emisión de varios oficios que detallan el mismo proceso en diferentes momentos del calendario. La CNBBBBJ desarrolló una biblioteca digital de fácil consulta que colecciona criterios normativos vigentes enviados mediante oficio, con el objetivo de aminorar las confusiones entre los operativos. En este proceso se ven involucradas múltiples actores como la Dirección de Planeación y Apoyo Operativo que coordina los operativos en las MAT, la DGAF que libera recursos para el trabajo de campo y las DGGPTIC que libera el padrón de liquidación para iniciar la entrega de medios de pago. Por lo anterior, el proceso es complejo y no se considera adecuado para que los actores se coordinen sin mayores dificultades.	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Mientras no exista una mayor bancarización del padrón de beneficiarios y acceso a bancos cercanos a las localidades de las becarias/os, los operativos de entrega de medios de pago son indispensables para el cumplimiento de los objetivos del Programa.	

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	7. Cobro de becas	
Descripción del proceso:	Es la forma en la que los becarios convierten sus órdenes de pago en efectivo.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	El proceso de distribución de bienes y servicios inicia con la DGGPTIC cuando elabora los Listados de liquidación (uno para cada institución liquidadora) para solicitar los recursos correspondientes y concluye con la conciliación de recursos depositados con base en el informe de recursos depositados que entregan las Instituciones Liquidadoras.
	Fin	La institución liquidadora verifica la identidad de los becarios, entrega el efectivo y un recibo de pago o regresa la OdP.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las ROP definen que un monto de beca mensual y que la entrega se realizará de manera bimestral. Sin embargo, la evidencia recogida sugiere que hay tres dispersiones al año, aunque sin evidencia documental de tal procedimiento. De igual forma en el numeral 4.2 de las ROP se establece que las fechas de emisión serán publicadas mediante un calendario en el primer bimestre del año, pero que éste podrá modificarse de debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito. Dicho calendario se publicó después de haberse realizado la primera emisión. Se observa que una vez definido el calendario de emisión, la beca se entrega en los periodos tiempo estipulados.
	Personal	El componente de dispersión de recursos depende de la institución liquidadora. No obstante, la entrega de los recursos a las becarias/os depende de la CNBBBBJ por lo que se identifican las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
	Recursos financieros	Los recursos financieros para elaborar este proceso dependen de la institución liquidadora por lo que no es posible evaluarlo.
	Infraestructura	Los recursos de infraestructura para elaborar este proceso dependen de la institución liquidadora por lo que no es posible evaluarlo.
	Otros	No aplica
Productos	Productos del Proceso	Listado de liquidación y el Informe que contiene el seguimiento de los recursos depositados. Recibos de pago a los beneficiarios. Documento con la relación de órdenes cobradas y no cobradas.
	¿Sirven de insumo para el	Sí. La relación de órdenes de pago cobradas y no cobradas sirve para el proceso de Monitoreo de Apoyos.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	7. Cobro de becas	
Descripción del proceso:	Es la forma en la que los becarios convierten sus órdenes de pago en efectivo.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
	proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Los sistemas que utiliza la institución liquidadora
	Tipo de información recolectada	Archivo en Excel que provee la institución liquidadora en el que se da seguimiento tanto a los cobros efectuados como los no efectuados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. El programa reporta información sobre el porcentaje de becarias/os que en un ejercicio fiscal tuvieron alguna beca en su MIR.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Se requiere de la coordinación de la DGGPTIC para que genere los Listados de liquidación (uno para cada institución liquidadora) con la DGAF quien tiene que solicitar los recursos a la TESOFE y con las Instituciones liquidadoras que deben desarrollar la dispersión de los recursos. La coordinación se considera adecuada, ya que se establecen tiempos de referencia para que la institución liquidadora cuente con el Listado de liquidación y los recursos de forma previa a las fechas de cobro. En general no existen problemas de coordinación; sin embargo, tanto las entrevistas con becarios como los comentarios emitidos en las redes sociales oficiales de la CNBBBJ se reportan problemas con la aplicación Bienestar Azteca que impiden o dificultan la entrega de apoyos. Por otro lado, Entrevistas con la dirección de comunicación revelan que los beneficiarios no tienen información suficiente que les permita conocer las fechas de pago.	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí. Ya que las becarias/os reciben los recursos monetarios derivados de la beca, el proceso es pertinente, pero en ROP debería establecerse que el pago no es bimestral y que la CNBBBJ define, cada ejercicio fiscal, un calendario de emisiones, lo que reduciría la confusión que se genera en redes sociales al respecto.	

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre proceso:	del	8. Monitoreo de apoyos
Descripción proceso:	del	Actividades a través de las cuales el Programa da seguimiento a los medios de pago cobrados.
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La institución liquidadora proporciona el informe de órdenes cobradas y no cobradas que la CNBBBJ utiliza para elaborar la conciliación de becas cobradas.
	Fin	La institución liquidadora reintegra los recursos de las becas no cobradas a la TESOFE y la CNBBBJ elabora el informe mensual de ejercicio de recursos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No se identifica claridad con respecto a la temporalidad de este proceso cuando no se hace el cobro de la beca. Para cuando hay cobro, no se identifican limitaciones en cuanto al tiempo para el desarrollo de este proceso.
	Personal	Los recursos destinados a la contratación de personal presentan las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
	Recursos financieros	En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta a partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.
	Infraestructura	No aplica.
	Otros	No aplica.
Productos	Productos del Proceso	Informe mensual de ejercicio de recursos elaborado por la DGAF.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí. De acuerdo con las ROP (numeral 3.4.1.2 y numeral 3.4.1.3) la CNBBBJ es el responsable de otorgar las becas y no tiene obligación de darle seguimiento al uso que hacen las becarias/os de los apoyos, pues los recursos se consideran devengados una vez que se han pagado las becas. Sin embargo, luego de cuatro meses que las becarias/os no hayan cobrado sus becas, la CNBBBJ puede solicitar el reintegro de recursos dispersado a las cuentas concentradoras de la Institución Liquidadora con el objeto de generar otro medio de pago que permita a la persona beneficiaria acceder a esos recursos y con esto brindar apoyo a las demandas de los estudiantes en el proceso de <i>atención ciudadana</i> (cuando las solicitudes de los estudiantes tenga

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	del	8. Monitoreo de apoyos
Descripción del proceso:	del	Actividades a través de las cuales el Programa da seguimiento a los medios de pago cobrados.
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
		que ver con una falla con el método de cobro vía institución bancaria).
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de información para la administración de recursos de las Instituciones Liquidadoras y el sistema de la SHCP para los mismos propósitos.
	Tipo de información recolectada	Becas no cobradas por las becarias/os.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si. La información sirve para estimar los recursos utilizados en el ejercicio fiscal, por lo que los datos de este proceso sirven para monitorear el ejercicio del presupuesto.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Los insumos del proceso los entrega la Instancia Liquidadora a la CNBBBBJ quienes a su vez informan a sus funcionarios espejos en la ORE sobre los avances en el cobro de las emisiones de pago.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente para lograr verificar que las/os becarios hayan podido cobrar sus becas y para identificar a quienes no han podido cobrar y brindar una opción mediante otro método de pago. Sin embargo, para la reintegración de recursos no cobrados por las/os becarias/os se identifican áreas de oportunidad.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:		9. Atención ciudadana
Descripción del proceso:		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 las becarias/os, Instituciones de y público en general
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El público en general y/o beneficiarios solicitan atención para solventar sus dudas, preguntas, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias mediante el Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a través de atención telefónica; medios digitales o de forma presencial.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	9. Atención ciudadana	
Descripción del proceso:	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 las becarias/os, Instituciones de y público en general	
	Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
	Fin	La CNBBBJ solventa las demandas ciudadanas a través de sus funcionarios en la Dirección General de Coordinación y Seguimiento Territorial, los jefes de atención ciudadana en la ORE y otro personal del Sistema de Atención.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las necesidades de atención del público son muy heterogéneas. Cierta información puede ser solventada de forma inmediata en las ORE o a través de la atención telefónica, pero otro tipo de información requiere respuestas más específicas que necesitan de una atención especializada (inconsistencias en los registros, canalización a áreas en Instituciones Liquidadoras o del Registro Nacional de Población). Por ello, es difícil valorar si los tiempos del proceso son oportunos. Se identificó que en el caso de la atención ciudadana en las ORE se puede requerir más de una visita para que las dudas y trámites sean solventados, pero no se tiene más información sobre el tipo de duda para determinar si el tiempo de atención es adecuado.
	Personal	La atención ciudadana depende de personal que labora en el Programa y otro que no es parte del mismo, por ejemplo, de los enlaces de becas en los planteles que también resuelven dudas de las/os becarias/os. En las ORE y SARE se tiene un jefe de Atención Ciudadana que brinda asistencia, pero no es específico para este proceso. A nivel central también se cuenta con una Dirección de Atención Ciudadana. Hay poca información sobre este proceso por lo que no es posible determinar si el personal es suficiente.
	Recursos financieros	Con las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	9. Atención ciudadana	
Descripción del proceso:	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 las becarias/os, Instituciones de y público en general	
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Infraestructura	La CNBBBJ cuenta con una línea de atención telefónica con conmutador que funciona a través de mensajes pregrabados y la opción de atención personalizada. También utiliza redes sociales para solventar dudas hechas a través de comentarios de los contenidos elaborados por la CNBBBJ. Adicionalmente las ROP hablan del sistema "Mi beca Benito Juárez" pero en el periodo de evaluación no se encontró disponible y pudo ser sustituido por otras herramientas para la atención, como son los sistemas de citas, buscadores de planteles y de estatus. La atención en ORE, SARE y MAT está sujeta a la disponibilidad de espacios de atención. La poca información que se tiene del proceso impide determinar si es suficiente la infraestructura.
	Otros	No aplica.
Productos	Productos del Proceso	El equipo evaluador no contó con información sobre los productos que se generan para el proceso de atención al público.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No se cuenta con dicha información.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Las ROP mencionan en su apartado 8. Quejas y Denuncias, la existencia de un sistema de "Atención a la Población Beneficiaria y a la Ciudadanía en General" pero no se identificó si este sistema es un aplicativo informático o algún otro mecanismo que sistematice la información.
	Tipo de información recolectada	En teoría el sistema debería generar información acerca de las consultas del público en general/ becarias/os, enlaces de becas en los planteles. También se debiera recoger información de atención ciudadana en las ORE, registros de atención por vía telefónica, presencial y a través de comentarios en redes sociales oficiales y la página de la CNBBBJ. Sin embargo, no se cuenta con evidencia de que tales registros existan.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No se cuenta con información sobre cómo se documenta la Atención Ciudadana, por lo que no es posible determinar esto.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	9. Atención ciudadana
Descripción del proceso:	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 las becarias/os, Instituciones de y público en general
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	No, aunque se tiene poca información sobre el proceso, la evidencia señala que el área de Atención Ciudadana resuelve dudas que podrían ser atendidas a través de un proceso de <i>difusión</i> adecuado. Asimismo, este proceso se integra de diversas acciones y no se conoce si estas están articuladas.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	No, la evidencia recabada en entrevistas con becarias/os y las ORE revelan que los tiempos de espera destinados a la atención ciudadana en ORE es insuficiente y la demanda de estos servicios es superior a la capacidad de atención. En fechas recientes se ha desarrollado una herramienta para registro de citas que permitan administrar la demanda de servicios de atención para dos trámites (incorporación de estudiantes y entrega de medios de pago) para beneficiarios que han sido aceptados en el padrón, lo que podría mejorar este proceso. Por otro lado, no es posible evaluar la pertinencia de la atención al público a través de medios telefónicos, digitales (a través de redes sociales y correos electrónicos) y por atención personal sin cita en las ORE y SARE, ya que no se cuenta con documentación que permita analizar este rubro.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	10. Contraloría Social	
Descripción del proceso:	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.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Diseño de los documentos normativos de Contraloría social por parte de la DGCST a través de la Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social (DPCCS) como son el Esquema de Contraloría Social, la Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social.
	Fin	Informe de seguimiento a los resultados de Contraloría Social por parte de la DGCST a través de la DPCCS.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	10. Contraloría Social	
Descripción del proceso:	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.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos de este proceso están claramente establecidos en el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social 2022. No obstante, la actividad relacionada con promover la constitución de Representaciones de Contraloría Social está planeada para que se desarrolle en los meses de octubre y noviembre lo que implica que no se ha llevado a cabo el proceso y no se tienen elementos para decir si el tiempo es suficiente.
	Personal	A nivel central, existe un área específicamente considerada para atender el proceso de <i>contraloría social</i> , la DPCCS. Considerando el contexto de la APF referido en la introducción de este apartado, el personal se considera suficiente a este nivel. Sin embargo, a nivel territorial un solo enlace por cada ORE, no parece suficiente para la carga de trabajo, considerando que este personal no es exclusivo de estas actividades, sino que también apoya otras actividades.
	Recursos financieros	Con las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales. Adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso de ello. Sin embargo, se observan limitaciones a los recursos a partir de la política de austeridad del Gobierno federal que incluso limita la contratación de personal de plazas que se encuentran vacantes. En el nivel central, la CS la lleva a cabo la DPCCS que cuenta con recursos para el pago de sueldos. En el territorio, las ORE y SARE podrían tener más dificultades, pues no hay recursos específicos para la CS (ni personal, cómo se estableció antes).
	Infraestructura	No se contó para esta evaluación con suficiente información para valorar si la infraestructura o la capacidad instalada de las ORE o SARE, son suficientes; por ejemplo, para valorar, los espacios físicos o la infraestructura digital que se requiere para llevar a cabo las actividades y reuniones de las RCS.
	Otros	No aplica.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	10. Contraloría Social
Descripción del proceso:	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.
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
Productos	<p>Documentos de Contraloría Social (Esquema, Guía Operativa y Programa Anual de Contraloría Social; además de los Programas Estatales de Trabajo de Contraloría Social). Materiales de difusión y capacitación de la Contraloría Social. Actas de Constitución de Representación de Contraloría Social. Constancias de registro de las Representaciones de Contraloría Social. Minutas de capacitación y asesoría a los y las integrantes de las Minutas de reunión de las Representaciones de Contraloría Social. Informes del Comité de Contraloría Social. Informes de seguimiento a la captación, atención y canalización de las denuncias, quejas o sugerencias de las RCS o beneficiarios. Informe de seguimiento a los resultados de contraloría social.</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?
	No se ha implementado la Contraloría Social. Si existiera información mencionada podría utilizarse como insumo para evaluaciones de la participación ciudadana.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado
	Tipo de información recolectada
	¿Sirve de información para el monitoreo?
	Sistema Informático de Contraloría Social (SICS), el cual administra la Secretaría de la Función Pública.
	Información estadística relativa a la constitución de RCS e información relacionada con las quejas y denuncias de la población beneficiaria
	El diseño del proceso y de los productos servirían para el monitoreo del proceso de <i>contraloría social</i> , pero al no encontrarse aplicado el ejercicio, no es posible determinar si es adecuado.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Este proceso exige principalmente de la coordinación entre la DGCST y las ORE-SARE, así como de las/os becarias/os (en el caso de la Contraloría Social que no se desarrolla en las MAT), de tal manera que puedan asistir a las sesiones donde se constituyen las Representaciones de Contraloría Social. Para el primer tramo, es adecuada la coordinación, pero no se tiene información de si la coordinación es adecuada con las/os becarias/os dado que no se implementa.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	10. Contraloría Social
Descripción del proceso:	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.
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Parcialmente, se establece un procedimiento para desarrollar la Contraloría Social en las MAT y otro para convocar a los estudiantes en planteles educativos. Lo que se considera apropiado. No obstante, el medio para la convocatoria a las/os becarias/os que no asisten a las MAT sólo prevé el envío de un correo electrónico en el que se señala la fecha, hora, lugar y plataforma (virtual) en el que será constituida la Representación de Contraloría Social. En las zonas de acceso limitado a Internet, debería haber mecanismos adicionales para hacerles llegar esta información a las becarias/os.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA		
Nombre del proceso:	11. Monitoreo y evaluación del Programa	
Descripción del proceso:	Conjunto de procesos a través de los cuales el Programa, y otras instancias competentes, evalúan el avance, los procesos, resultados, etc. del Programa.	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Emisión del Programa Anual de Evaluación y/o determinación de la CNBBBBJ de llevar a cabo una evaluación interna.
	Fin	Publicación de las evaluaciones y avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo para la elaboración de las evaluaciones depende de la metodología de la evaluación. No obstante, el Programa Anual de Evaluación establece los tiempos para la entrega de las evaluaciones mandatadas que le correspondan al Programa. En general los tiempos son adecuados y sólo se ven afectados por los procesos de contratación de las dependencias. Los avances de los ASM se realizan dos veces al año, en marzo y septiembre, pero los tiempos para atención de los ASM son definidos por los responsables de programa, por lo que se consideran adecuados para su atención.
	Personal	Los recursos destinados a la contratación de personal presentan las siguientes limitaciones: I) una ley de austeridad que ha impuesto el Gobierno federal que limita la contratación de personal, II) una reducción en las estructuras del personal, en particular en el nivel central en el que las DG tienen que

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	
Nombre del proceso:	11. Monitoreo y evaluación del Programa
	absorber otras responsabilidades de una estructura organizacional que aún no está aprobada, III) alta rotación del personal, en particular en las oficinas de la ORE.
	Recursos financieros En las fuentes de información que se tuvieron disponibles para la evaluación no se identificaron datos relacionados con el ejercicio de los recursos presupuestales, adicionalmente el presupuesto de los programas se presenta partir de capítulos de gasto y no es posible determinar un análisis por proceso.
	Infraestructura No aplica.
	Otros No aplica.
Productos	Productos del Proceso Evaluaciones externas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? Los resultados de las evaluaciones sirven para mejorar todos los procesos del Programa, aunque su utilidad radica en el tipo de evaluación y las preguntas que se buscan responder.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado No aplica.
	Tipo de información recolectada Hallazgos y recomendaciones para la mejora del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo? Sí, las evaluaciones retroalimentan el monitoreo del Programa
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	La normatividad para la coordinación de todas las actividades del proceso de evaluación es adecuada. En el caso de las Evaluaciones Internas, estas no se han desarrollado por lo que no es posible valorarla. En el desarrollo de evaluaciones externas se observa con base en la experiencia actual como equipo evaluador que se pueden presentar problemas de coordinación. Por ejemplo, dificultades para la coordinación entre el CONEVAL y la CNBBBJ para la coordinación del levantamiento de información en campo dada la complejidad de la coordinación también con otras instancias. No obstante, se observa un esfuerzo por las partes involucradas por minimizar el impacto de los desafíos intrínsecos de la coordinación, se observa que se tiene que trabajar para mejorar la realización de evaluaciones externas.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Parcialmente, en el caso de la actividad de Evaluación externa, se requiere mejorar la coordinación entre el CONEVAL y la CNBBBJ a fin de que el desarrollo del proceso derive en evaluaciones de la mayor calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.4 "El tipo y monto de apoyo es el siguiente: (...) \$840.00 M.N. (ochocientos cuarenta pesos 00/100 M.N.) mensuales. (...) La beca se entregará hasta por un máximo de treinta (30) mensualidades por becario/a." (...) "Entrega directa hasta por diez (10) meses durante el ejercicio fiscal 2022. La beca se entregará hasta por un máximo de treinta (30) mensualidades por becario/a, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en el numeral 3.3.1 del as RO y considerando el principio de anualidad del PEF."</p> <p>El Numeral 4.1 "El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación."</p>	<p>Las/os becarias/os no saben cuándo van a recibir sus becas, ni los montos que serán entregados en cada emisión de pago. En las ROP no se establece la periodicidad de la entrega de la beca, sólo el monto mensual. Una consecuencia es que queda como responsabilidad de los Planteles y de las becarias/os, consultar documentos adicionales a las ROP como el Calendario de pagos y emisiones, que puede recibir modificaciones, para conocer el monto que van a recibir y cuándo.</p>	<p>Incluir en la tabla del numeral 3.4 la periodicidad de las emisiones, es decir con qué frecuencia se van a realizar estas, por ejemplo, una emisión de dos meses y otras dos de cada cuatro meses cada una como se observa en el Calendario de pagos y emisiones consultado para esta evaluación.</p>	<p>Que el personal de los planteles EMS y las/os becarias/os puedan tener información oportuna que les permita planear; evitar confusiones sobre cuándo se recibirá la beca; mejorar la coordinación con operativos de entrega de medios de pagos en planteles que al momento del trabajo de campo se encuentren en periodos vacacionales; otorgar información oportuna a las/os becarias/os que les permita programar sus citas de atención y mejorar la transparencia del Programa.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 4.1. "El calendario con las fechas de emisión y de pago se publicará durante el primer bimestre del ejercicio fiscal y, posteriormente, podrá modificarse debido a causas de fuerza mayor o caso fortuito, con su respectiva justificación."</p>	<p>Las ROP no definen qué es una emisión y qué es un pago. En la página de la CNBBBJ se publica el "Calendario de pagos de los programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez" que utiliza la palabra emisión para referirse al monto a pagar en los periodos a los que se hace referencia. Esto genera inconsistencias en la documentación del Programa.</p>	<p>Incluir en el glosario una definición de los conceptos de emisión y de pago y corregir en el "Calendario de pagos de los programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez" la inconsistencia en el uso de los conceptos.</p>	<p>Mejorar la consistencia en el uso del lenguaje de los documentos con los que la CNBBBJ se comunica con los planteles y las/os becarias/os.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBJ.</p>
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.3.2. "Procedimiento de selección. En función de la disponibilidad presupuestal la Coordinación Nacional aplica los siguientes criterios de priorización en el procedimiento para la selección de la población beneficiaria del Programa."</p>	<p>Las personas víctimas que el Programa prevé pueden ser becarias/os podrían no ser parte de planteles EMS priorizados, lo que dificulta su inclusión en el programa. En las ROP no determina mecanismos claros para incluirlos o priorizar su atención, esto podría generar que las personas identificadas como víctimas no reciban la beca.</p>	<p>Incluir como criterio de priorización a las personas víctimas que solicitan la beca.</p>	<p>Darle certeza a los estudiantes que el Programa identifica como personas víctimas que pueden recibir la beca.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.3.2, segundo cuadro de la sección "3. Solicitud de beca y entrega de información"</p>	<p>La información sobre el proceso de la solicitud para las personas víctimas no se puede consultar de forma completa en las ROP 2022 porque la información se encuentra cortada (incompleta) en cuadro en el que se presenta. Esto persiste en las versiones en PDF que puedes descargar de la página de la CNBBBBJ y del DOF. Sólo es posible consultarla si se descarga un aplicativo en el navegador para usar el modo lectura de los documentos que se consultan en el DOF. Esto limita conocer cómo prevé el Programa recibir las solicitudes de estudiantes consideradas personas víctimas.</p>	<p>Cambiar el formato del cuadro en el que se presenta para que sea legible y cuidar en futuras publicaciones de ROP que no se corte la información de los apartados.</p>	<p>Darle certeza a los estudiantes que el Programa identifica como personas víctimas que pueden solicitar la beca e informar a las instituciones que la tramitan, cómo se hace esto.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.3.2. "Para personas con calidad de víctima que sean estudiantes en alguna IPEMS/IEMS y quienes por primera vez solicitan su incorporación al Programa, las Instituciones Solicitantes son las responsables de solicitarla por escrito a la Coordinación Nacional mediante el Formato de Atención a Personas con Calidad de Víctima (Anexo 4)."</p>	<p>Las ROP no son claras en el procedimiento para aceptar la solicitud de las instituciones que identifican a personas víctimas. Las ROP hacen referencia a que las solicitudes deben ser por escrito a la CNBBBBJ sin especificar por qué medios, si estas pueden presentarse en las ORE, SARE, Mesas de Atención Temporal o directamente a Oficinas centrales o a través de algún sistema informático. Esto podría estar limitando la incorporación de estas personas al programa o dificultando que las instituciones adecuadas promuevan estas solicitudes.</p>	<p>Hacer explícito el procedimiento en cuáles sedes u oficinas de la CNBBBBJ se puede presentar la documentación, si estas consideran las ORE y SARE o incluso si se pueden recibir por correo electrónico.</p>	<p>Darle certeza a los estudiantes que el Programa identifica como personas víctimas que pueden solicitar la beca e informar cómo se hace esto a las instituciones que la tramitan.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.3.2. "Disponibles en: https://evaluacion.becasbenitojvarez.gob.mx/es/norma/p_evaluacion.php https://evaluacion.becasbenitojvarez.gob.mx/es/wersd53465sdg1/norma/20200930_Procedimiento_para_la_atencion_a_Perso"</p>	<p>Los vínculos de referencia no funcionan y además el segundo está incompleto en las ROP del Programa. Esto podría suceder porque las dependencias externas al programa actualizan sus páginas y cambian los vínculos. El segundo problema tiene que ver con el formato en el que se presenta el cuadro que incluye dicho vínculo.</p>	<p>Generar un apartado en la página de la CNBBBBJ que incluya los documentos y/o bases de referencia o que incluya los vínculos de las páginas oficiales a las que se hace referencia. Lo que permite a la CNBBBBJ poder hacer revisiones periódicas de la funcionalidad de dichos vínculos y actualizarlo en caso de que cambien.</p>	<p>Hacer más transparencia y consistente la información que se presenta en ROP.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 3.3.2 El catálogo de municipios y de localidades indígenas del INPI está disponible en: http://www.inpi.gob.mx/localidades2010-gobmx/index.html</p>	<p>El vínculo de referencia no te dirige de forma directa a la información a la que hace referencia sino a la página del INPI. Esto puede ser causado por actualizaciones a la página de internet del INPI. Lo que causa desinformación sobre las ROP.</p>	<p>Generar un apartado en la página de la CNBBBBJ que incluya los documentos y/o bases de referencia o que incluya los vínculos de las páginas oficial a las que se hace referencia. Lo que permite a la CNBBBBJ poder hacer revisiones periódicas de la funcionalidad de dichos vínculos y actualizarlo en caso de que cambien.</p>	<p>Hacer más transparencia y consistente la información que se presenta en ROP.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 8. "Atención a la demanda ciudadana [...] Dicho sistema está disponible en el siguiente enlace web https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/ [...] Por medios digitales: A través de la plataforma "Mi Beca Benito Juárez", disponible en: https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/"</p>	<p>Los vínculos de referencia no funcionan. Esto podría suceder porque las dependencias externas al programa actualizan sus páginas y cambian los vínculos.</p>	<p>Generar un apartado en la página de la CNBBBBJ que incluya los documentos y/o bases de referencia o que incluya los vínculos de las páginas oficial a las que se hace referencia. Lo que permite a la CNBBBBJ poder hacer revisiones periódicas de la funcionalidad de dichos vínculos y actualizarlo en caso de que cambien.</p>	<p>Hacer más transparente y consistente la información que se presenta en ROP.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 4.1 "La entrega del medio de pago al educando seleccionado se realizará una vez que sea confirmada su identidad, con base en la modalidad de pago que le corresponda. Los medios de pago disponibles para los/as becarios/as del Programa podrán ser alguno de los siguientes: OdP; Depósitos en cuentas bancarias; Giro telegráfico"</p>	<p>No hay claridad sobre cómo se asignan los medios de pago/Instituciones Liquidadoras a los planteles y becarias/os. El apartado tampoco refiere si estos pueden modificarse en el ciclo escolar o a solicitud de las becarias/os. Por las entrevistas al personal que opera el Programa a nivel central se identificó que los medios de pago se asignan al plantel y que son fijas, pero al no aclararse en ROP podrían generarse expectativas que no se pueden cumplir.</p>	<p>Incluir en el numeral que los medios de pago son asignados a los planteles y que las becarias/os no pueden cambiarlo, o especificar en qué casos se pueden cambiar.</p>	<p>Brindar certeza a las becarias/os de qué método de pago van a usar.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 4.1 "Los lugares disponibles resultado de las bajas acumuladas al término de cada bimestre, podrán ser ocupados, conforme la priorización descrita en las presentes RO, por estudiantes cuya información haya sido entregada a la Coordinación Nacional por cualquiera de las siguientes vías: (i) a través de los casos de demanda ciudadana, (ii) a través de levantamientos en campo que haga la Coordinación Nacional, (iii) tomando de la lista de prelación los casos que no pudieron ser incluidos por cuestiones presupuestales conforme la priorización hecha en la selección, (iv) a través de las solicitudes formales que pudieran hacer las instituciones o autoridades educativas siempre que la Coordinación Nacional corrobore que cumplen con los requisitos aquí estipulados."</p>	<p>No es claro cómo prioriza el Programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por el otro. Esto implica que no hay certeza o incluso no sea consistente la asignación de becas resultado de bajas al término de cada bimestre. Además, el criterio "(ii) a través de levantamientos de campo que haga la Coordinación Nacional" es poco claro y se puede prestar a un uso discrecional.</p>	<p>Incluir el criterio que se aplica para priorizar, entre la lista de criterios, el uso de recursos derivado de bajas acumuladas. Incluso se puede dar prioridad a las personas víctimas. Definir con claridad qué tipo de levantamientos de campo puede hacer la CNBBBJ para generar información que pueda usar para estos fines.</p>	<p>Reducir la carga de demanda de atención ciudadana, mejorar la transparencia.</p>	<p>Ninguna, es atribución del Programa y cuenta con los mecanismos</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	Numeral 3.3.2. "3. Solicitud de beca y entrega de información"	Aunque los requisitos para la solicitud de becas son explícitos, (pertener a un IPEMS y no pertenecer a otro padrón), las ROP omiten casos que deben ser de conocimiento de la población objetivo del Programa. Se enuncian como ejemplo aquellos asociados a la población beneficiaria que cambia de plantel o se incorpora a uno prioritario en un momento posterior a su ingreso en la EMS. Si bien los criterios de suficiencia presupuestal y el concepto de "becario de continuidad" permite como criterio elaborar los padrones de liquidación, la carencia de un procedimiento de incorporación en estos casos pone en duda la universalidad del Programa.	Se recomienda incorporar en las ROP los procedimientos para la incorporación al padrón (no al registro) de personas que no sean becarias/os continuidad ni de nuevo ingreso a la EMS aunque se mantenga el criterio de suficiencia presupuestal.	Los estudiantes registrados en el Programa que no reciban una beca tendrán mayores elementos para conocer los motivos por los que están fuera del padrón, favoreciendo la capacidad para ejercer su derecho a la información y la transparencia del Programa.	Ninguna, es atribución del Programa y cuenta con los mecanismos

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 8. "Por medios digitales: A través de la plataforma "Mi Beca Benito Juárez"</p>	<p>Las ROP omiten las páginas oficiales en redes sociales digitales (de reciente creación) que utiliza la CNBBBBJ para generar contenido de difusión y atención (sitios en línea de Facebook y YouTube). Estos vacíos de información son ocupados por personas ajenas a la Coordinación que generan confusión entre el público general y las beneficiarias/os ante la difusión de información que puede ser falsa o incompleta.</p>	<p>Se recomienda incluir los vínculos de todas las páginas oficiales disponibles en redes sociales digitales con las que la CNBBBBJ al momento de emitir sus ROP.</p>	<p>Al incorporar en las ROP las direcciones de oficiales se espera mejorar la calidad del proceso de <i>difusión</i> y atención al mismo tiempo que se visibiliza la importancia que tienen estos medios para la comunicación efectiva con la población objetivo; es decir, jóvenes en educación media superior.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 8. "Quejas y denuncias"</p>	<p>Las ROP mencionan un "Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general" con instancias de atención a través de vía telefónica, presencial y medios digitales. Sin embargo, esto puede causar confusión ya que se denomina "sistema" a un conjunto de actividades para la captación de quejas y denuncias, el cual no sistematiza la información recopilada a través de estos medios. La ausencia de un sistema de atención robusto puede entorpecer el cumplimiento del derecho a la información de becarias/os y becarios/os potenciales.</p>	<p>Se recomienda articular los mecanismos de atención en un sistema que permita conocer las características y necesidades de los usuarios en los servicios de atención de la CNBBBBJ y ofrecer reportes de estas solicitudes que puedan incorporarse al monitoreo del Programa. Es pertinente valorar la instrumentación de un sistema similar al que se contaba anteriormente o hacer adecuaciones en el actual e integrar los ámbitos de competencia en las reglas de operación.</p>	<p>Un sistema mejor articulado podría identificar las necesidades de atención, generar insumos para los procesos de difusión, incrementar la transparencia del Programa y hacer efectivo los derechos de información de las posibles beneficiarias/os y público en general.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del Programa 2022	<p>Numeral 7.2 "Contraloría social [...] Para registrar un Comité de Contraloría Social (en el caso de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez se denominan Representaciones de Contraloría Social), se presentará un escrito libre ante la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, donde como mínimo, se especificará el Programa a vigilar, el nombre y datos de contacto de la(s) persona(s) que lo integrarán y la ubicación geográfica de las mismas (localidad, código postal y entidad federativa)."</p>	<p>Las ROP presentan de forma muy general la información asociada para el registro de Comités de Contraloría Social. Esto puede generar confusión para los posibles integrantes de dichos comités que no poseen información suficiente que les permita consolidar su incorporación en este mecanismo en detrimento de la representación ciudadana encargada de vigilar los procesos del Programa.</p>	<p>Se recomienda hacer explícito el procedimiento de registro de Representaciones de Contraloría Social e informar a qué instancias, es decir en qué sedes u oficinas de la CNBBBBJ deben presentarse el escrito libre para la integración de estas representaciones o incluso si en las MAT se pueden entregar estas solicitudes.</p>	<p>Se espera mejorar la difusión de las labores de la Contraloría y mejorar la vigilancia, transparencia y rendición de cuentas del Programa.</p>	<p>Ninguna, ya que modificar las ROP es atribución de la CNBBBBJ.</p>
Manual de Organización de la CNBBBBJ	<p>Sección III Marco Legal</p>	<p>El Manual de Organización de la CNBBBBJ no ha sido actualizado y en la sección "Solicitud de beca y entrega de información" de las Reglas de Operación de 2022 se menciona el "Convenio de colaboración para la implementación de estrategias en beneficio de víctimas del delito y/o violaciones graves a derechos humanos". La ausencia de esta información puede generar confusión en los procedimientos de atención al público y registro de solicitudes de beca.</p>	<p>Se recomienda incorporar dicho Convenio en el apartado "Disposiciones diversas" del Manual de Organización de la CNBBBBJ como parte del marco legal que debe atender el Programa.</p>	<p>El personal a cargo del Programa contará de antemano con la información requerida para atender las problemáticas asociadas con la atención e incorporación de la población objetivo en el Programa</p>	<p>La modificación de Manuales de Organización está sujeta a procedimientos propios de la Coordinación que pueden dificultar la modificación del manual.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación; especialmente, Reglas de Operación 2022.

Anexo VII. Análisis FODA

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Del programa				
Planeación	Un proceso estandarizado y normado, aplica a los tres programas a cargo de la CNBBBBJ con lo que se hace más eficiente su operación.		El proceso de reestructura operativa sigue sin ser aprobado por la SHCP, la contratación de personal se encuentra muy limitada tanto por la reestructura como por la Ley de Austeridad.	
Planeación				No se vincula la planeación de las actividades estratégicas con la realidad de la operación.
Difusión			Proliferación de sitios web ajenos a los de la CNBBBBJ con información falsa o inadecuada que confunde a los estudiantes.	
Difusión			La página de la CNBBBBJ no depende de la Coordinación sino de la SEP, por lo que no tiene control inmediato de publicación y actualización	

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Difusión				No se identifican mecanismos para asegurar que la información de la CNBBBBJ no se filtre antes de tiempo (por ejemplo, se han publicado los calendarios de pago antes que la CNBBBBJ los tenga disponible en sus sitios oficiales)..
Difusión	La difusión a través de redes sociales digitales como Facebook y Twitter es adecuada en contextos urbanos con buena conectividad, ya que muchos paquetes de datos para teléfonos móviles incluyen de manera gratuita el uso de datos en esas plataformas.	En redes sociales de la CNBBBBJ, específicamente su canal en la plataforma de videos YouTube, se resuelven dudas de los programas a cargo de la Coordinación; muchas dudas están asociadas al uso del aplicativos de terceros (como es el caso del aplicativo Bienestar Azteca). La Instancia Liquidadora a cargo del desarrollo del aplicativo podría publicar en su página el contenido desarrollado por la CNBBBBJ para explicar y resolver dudas sobre las problemáticas asociadas a este medio de pago.	La CNBBBBJ entrega infografías de manera digital con información relevante para la difusión, pero las escuelas en su mayoría no tienen recursos para imprimirlos.	La difusión por medios digitales no es apropiada en contextos donde hay poca conectividad (aunque se identifican otros medios para realizar difusión masiva como la radio, el medio que más se enfatiza es el de redes sociales).
Difusión	Para facilitar los procesos de difusión la CNBBBBJ cuenta con un funcionario espejo en la ORE denominado "enlace de comunicación" que apoya con los esfuerzos del Programa	Desarrollar materiales impresos como carteles o trípticos que se puedan consultar en los planteles y con ello proporcionar información más oportuna a las/os becarias/os, como lo ha referido el personal de los planteles.		Los enlaces de comunicación en las ORE forman parte de su organigrama y cuenta con funciones ajenas al de comunicación por lo que las funciones de enlaces son adicionales al de su perfil y destinadas por el titular de la ORE.
Registro de estudiantes	La CNBBBBJ cuenta con enlaces de becas en los planteles prioritarios que se encargan del registro de			

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
	estudiantes y de informar sobre las características de la beca EMS.			
Registro de estudiantes				No existe forma en la cual los estudiantes registrados puedan conocer si podrán formar parte de los padrones ante la existencia de inconsistencias (p.ej. tras la confronta con el RENAPO) hasta la publicación de los padrones que no tienen un mecanismo claro para corregir estos errores.
Registro de estudiantes	El proceso de solicitud representa una mejora en el proceso de carga de la matrícula con la incorporación del SINO B en sustitución del SIREL, ya que la nueva plataforma facilita el proceso de captura y compilación de información.			La información asociada al registro de estudiantes /solicitud de becas en ROP es incompleta o no está detallada. La población tiene expectativas del programa, pero también desconoce las peculiaridades del mismo (por ejemplo, los conceptos de becario de continuidad y suficiencia presupuestaria).
Priorización de planteles		Los cambios que centran la entrega de apoyos a través de la priorización de planteles y no de personas pueden facilitar la operación del Programa y los criterios de integración del padrón		
Conformación del padrón de beneficiarios				No existen documentos, manuales o guías que definan procedimientos del actualización y verificación del Padrón.

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Conformación del padrón de beneficiarios				No hay definición de qué procesos de depuración o identificación de posibles becarias/os puede implementar la Coordinación Nacional cuando identifica las bajas acumuladas al término de cada bimestre para incorporar estudiantes que no reciben becas. Al no hacer transparentes estos procesos se pueden otorgar de manera discrecional sin representar los criterios de priorización.
Entrega de medios de pago	La CNBBBJ cuenta con una biblioteca digital de fácil consulta que permite visualizar los oficios con procedimientos vigentes.		Se identifica un factor exógeno que pueden entorpecer o dificultar el proceso de entrega de medios de pago y que está asociado al trabajo de las Instituciones Liquidadoras. Consiste en las dificultades asociadas al aplicativo de Bienestar Azteca, donde se reporte que hasta un 10% de los beneficiarios tienen problemas para utilizarla y requieren de impresión de OdP en MAT. Ello hace que incremente la carga de trabajo en las MAT/ORE/SARE en cada fecha de emisión.	
Entrega de medios de pago			El Banco del Bienestar se encuentra en proceso de expansión en el que está instalando sucursales de atención, esto podría generar limitaciones en la capacidad técnica o en la disponibilidad de recursos presupuestarios	

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
			y medios para confirmar la identidad de las/os beneficiaria(o)s.	
Entrega de medios de pago				El calendario de emisiones no está empatado con el ciclo escolar, una de las emisiones se realiza en el periodo vacacional dificultando su cobro a los estudiantes.
Cobro de becas	Se considera que la CNBBBJ tiene una buena coordinación con las Instituciones Liquidadoras ya que mediante acuerdos se ha logrado ampliar los tiempos de vigencia de las ODP emitidas, así como de las tarjetas bancarias entregadas y que estas pueden utilizarse como medios de identificación ante las Instituciones Liquidadoras.		Se observó en trabajo de campo que se ha entregado OdP a los beneficiarios en MAT y que las Instituciones Liquidadoras encargadas de realizar el canje de las mismas carecen de los recursos suficientes para realizar la entrega de apoyos. No queda claro si estos casos se dan por movimientos en el padrón si son atribuibles a las Instituciones Liquidadoras o por la mala integración de padrones de liquidación.	En grupos de enfoque realizados con becarias/os se observó que tienden a olvidar sus claves de acceso y a perder sus celulares con facilidad. El proceso de reconfiguración del aplicativo no resulta del todo sencillo y ello significa que en ocasiones no puedan cobrar su beca o requieren asistir a operativos en campo para solicitar una OdP impresa.
Monitoreo de apoyos	En las ROP se mencionan actividades asociadas al Monitoreo del cobro de becas como son los informes de Instituciones Liquidadoras sobre el cobro de becas y las encuestas levantadas a los beneficiarios del programa; sin embargo, el equipo evaluador no contó con documentación que permitiera abonar más en este rubro.	El levantamiento de encuestas que puede realizar el área de evaluación de la CNBBBJ puede aprovecharse para documentar el monitoreo en apoyos a través del tiempo.		

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Atención ciudadana	La CNBBBJ cuenta en ROP con un Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general, integrado por la atención: i) telefónica; ii) medios digitales; y iii) presencial que permita al público general conocer las peculiaridades de los programas de beca con los que cuenta la Coordinación			A pesar de contar con registros sobre demandas ciudadanas, no existe un mecanismo que sirva para incorporarlas al resto de los procesos.
Atención ciudadana			Existe el riesgo, para ciertos planteles que cuenten con una estructura sindicalizada, que sus enlaces de becas designados omitan ciertas actividades ya que no existe una base legal que les obligue a realizar las funciones que se solicitan desde la CNBBBJ.	Los enlaces de becas designados por los planteles son la primera línea de atención para la población objetivo. La familiaridad de estas personas con los estudiantes abona al proceso de atención y captación de demandas ciudadanas, pero no se les brinda información en SINOBO que puedan serles útil para resolver dudas.
Contraloría Social	Los procesos de Contraloría Social dependen de normatividad externa y por tanto están estandarizados.			Se cuenta con toda la estructura, procedimientos y formatos para implementar el proceso de Contraloría Social pero no se tienen registro de su implementación en todas las entidades donde opera el programa
Monitoreo y evaluación del programa				El programa puede desarrollar evaluaciones internas que integren indicadores con perspectiva de género; sin embargo, no se detectó ninguno dentro de la MIR.

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
Del programa				
Del programa			Los vínculos a páginas de otras dependencias que se encuentran mencionadas en las ROP del Programa pueden desactualizarse si dichas dependencias realizan cambios a sus sitios en línea.	
Del programa			Existe el riesgo, para ciertos planteles que cuenten con una estructura sindicalizada, que sus enlaces de becas designados omitan ciertas actividades que requieran cargas de trabajo altas, ya que no existe una base legal que les obligue a realizar las funciones que se solicitan desde la CNBBBBJ.	Los procesos del programa no están vinculados con el objetivo del programa ya que no se garantiza que los estudiantes de EMS permanezcan y concluyan la educación, no se tiene registro de asistencia ni sobre desempeño educativo, sólo su inscripción al ciclo escolar.
Del programa			Es posible que el proceso de aprobación de la estructura operativa de la CNBBBBJ se suspenda o se mantenga sin cambios. Esto puede afectar los procesos de contratación, la elaboración de materiales internos de la coordinación y afectar el desempeño del Programa.	Los procesos y las ROP del programa son poco transparentes: los estudiantes registrados desconocen porque reciben o no sus becas; no se encuentran vigentes todos los vínculos a sitios web incluidos en ROP, no hay información detallada que permita conocer la integración de los padrones ni los límites de la suficiencia presupuestaria.
Del programa				Hay una desarticulación general de la estructura operativa; es decir los procesos no se comunican entre sí de forma óptima dentro de la CNBBBBJ; por ejemplo, no existe información para evaluar la continuidad de la educación en becarias/os de

Proceso o del Programa	Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
				EMS que continúan sus estudios de educación superior ni queda claro el proceso de planeación, entrega de apoyos y difusión del programa.
Del programa				No existen manuales de procedimiento operativos por la carencia de aprobación de la estructura.
Del programa				Aunque se tiene un Manual de Organización de la CNBBBJ no se cuenta con la descripción de los puestos más allá de las Direcciones Generales
Del programa				El uso de conceptos en ROP y en la documentación oficial del programa no están homologado: por ejemplo, se usa medios y métodos de pago, pagos mensuales y emisión de pago, como sinónimos cuando refieren a cosas distintas.
Del programa				El programa se caracteriza por una falta de institucionalización, sus procesos no se encuentran documentados y ante cambios en personal clave los procesos corren el riesgo de ser implementados de manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Anexo VIII. Recomendaciones del Programa

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
Programa	Si bien el programa se asume como una beca universal para el nivel EMS, las restricciones presupuestales contradicen el propósito. Es importante que el programa genere mayor claridad con respecto a la universalidad para que la población entienda de mejor forma si pueden ser beneficiarias/os.	Eliminar la palabra universal del nombre del programa y armonizar la normatividad.	CNBBBBJ DGPAEM	Realizar las gestiones con Hacienda para modificar el nombre del programa	Es viable porque el nombre del Programa depende de la CNBBBBJ quien puede cambiar anualmente sus ROP y por tanto puede modificar el nombre	Evitar generar expectativas en la población objetivo, quienes pueden asumir el derecho a la beca si se encuentran estudiando EMS. Mejorar la transparencia del Programa .	Cambio de nombre en las Reglas de Operación	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
Programa	Limitada orientación a la generación de agencia entre las personas beneficiadas. No existe un proceso sistemático de recolección de satisfacción. Tampoco se ofrecen elementos para que las/os beneficiarias/os puedan asumirse como personas con el derecho.	Orientar los procesos de Difusión, Registro de estudiantes y Atención Ciudadana para que estos incentiven la demanda y participación de las personas estudiantes que se acercan al programa.	DGGPTIC DGCST DCS	Mejorar los mensajes de difusión para que expliquen a las y los estudiantes los mecanismos con los que cuentan para demandar el apoyo del Programa. Aclarar los mecanismos de atención ciudadana del Programa en ROP y en la difusión.	La complejidad radica en que se cambie la visión del Programa respecto de cómo los estudiantes pueden influir en el diseño y la implementación del Programa. Y que esta visión permeé del nivel central a los operadores. Poniendo en el centro al estudiante.	Construcción de ciudadanía. Mejora en la transparencia y rendición de cuentas	Se mejoran los procesos mencionados y se toma en cuenta la opinión de los estudiantes	alto
1. Planeación	No cuenta aún con manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las nuevas funciones y no tiene estructura organizacional aprobada. No se tiene evidencia de la estructura de operación de la CNBBBJ. No se tiene evidencia documental de qué direcciones la conforman y qué funciones específicas tiene cada una.	Elaborar el Manual de procedimientos del Programa.	CNBBBJ DGPAEM	Aprobación de la estructura por parte de la SHCP y de la SFP u otras instancias relevantes.	Es viable ya que se encuentra en proceso de aprobación la estructura operativa, aunque no depende de la CNBBBJ. El desarrollo de los manuales es responsabilidad de la CNBBBJ e incluso sin la aprobación de la estructura se podría integrar una guía operativa que	El personal operativo tendrá certeza de los procedimientos operativos que realiza la CNBBBJ y se dejará de depender de oficios para la comunicación de estos procedimientos.	Manual de procedimientos del Programa publicado	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
					diera cuenta de los procedimientos del Programa y que más tarde se formalice.			
1. Planeación	La estructura organizacional con la que se está operando en la ORE busca ser espejo de la CNBBBBJ, para facilitar la coordinación y ejecución de los procesos a nivel local. No se cuenta con las funciones del personal de las ORE.	Documentar las funciones de los enlaces de la CNBBBBJ que desarrollan funciones "espejo" en las ORE, por ejemplo, el enlace Difusión, Contraloría Social y Atención ciudadana y comunicarlas a las entidades federativas.	DGPAEM DGCST	Definición de funciones de los enlaces "espejo"	Los enlaces "espejo" desarrollan funciones adicionales a las de sus puestos. Aunque no se cuenta con una estructura operativa, dado que ya se desarrollan las funciones, es posible integrarlas en un documento y hacerlas de conocimiento a los operadores locales.	Homologar la operación en las entidades federativas. Aclarar al personal las funciones extras que deben realizar. Institucionalizar el modelo operativo del programa	Oficio de comunicación de las funciones	Medio
1. Planeación	El programa no cuenta un Manual de Procedimientos, ni una estructura aprobada. LA DGCST envía oficios de los procedimientos operativos a ORE y SARE que generan confusión, pues se tienen varias versiones para el mismo procedimiento.	Elaborar una Guía operativa que pueda usarse en los operativos en campo	DGPAEM DGCST	Los oficios de procedimientos operativos de los diferentes ejercicios fiscales.	En tanto la CNBBBBJ no cuenta con una estructura aprobada, es posible elaborar una Guía operativas que puedan servir a los operativos en las entidades federativas que norme la instalación de MAT, y de los medios de pago.	El documento puede evitar que se envíen diversas misivas a los estados, lo que genera confusión y estandarizar el proceso de implementación en los estados.	Guía operativa de implementación	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
1. Planeación	El programa se encuentra poco alineado al sistema educativo y al ciclo escolar. La calendarización de las emisiones de la beca debiera estar estrictamente articulada con el ciclo escolar para que se reciban los recursos económicos en los periodos en que se realizan gastos educativos	Integrar a la planeación del programa el ciclo escolar de los subsistemas.	CNBBBBJ DGPAEM DGCST	Planeación de las emisiones Análisis del calendario escolar de los subsistemas Identificación de procesos electorales por entidad federativa	La CNBBBBJ desarrolla un análisis del ciclo escolar de los subsistemas, identificar un ciclo común. Planear los calendarios de emisiones cuando los planteles estén abiertos a fin de que estos se encuentren vinculados al ciclo escolar.	Las becarias/os pueden usar sus becas para fines educativos.	Calendario de emisiones acorde con el ciclo escolar de la mayoría de los subsistemas	Alto
1. Planeación	Las ROP no corresponden con la realidad operativa del programa: la periodicidad de los pagos de la beca no es clara; no definen qué es una emisión y qué es un pago; en los criterios de priorización no se prevé las becarias/os con calidad de víctima, lo que dificultaría su inclusión; no se puede consultar de forma completa en las versiones en PDF de la página de la CNBBBBJ y del DOF. Existen vínculos en las ROP que no funcionan.	Mejorar las ROP para que estas reflejen la realidad operativa del programa, verificar su correcta publicación y transparentar la información que contiene.	DGPAEM	Revisión de las ROP y de sus inconsistencias	La modificación en ROP es responsabilidad del programa y se realiza de manera anual	Mejorar el entendimiento de las ROP. Incrementar la transparencia del programa	ROP del siguiente ejercicio fiscal	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
2. Difusión	Se observa la ampliación de los canales para difusión de información del programa a través de redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube. Estos medios de comunicación son adecuados para alcanzar a la población en edad escolar de educación media superior que se ubican en contextos urbanos con buena conectividad, ya que muchos paquetes de datos para teléfonos móviles incluyen de manera gratuita el uso de datos en esas plataformas. El contenido generado por áreas de comunicación social en la plataforma YouTube presenta, en un mismo video, información de todos los programas de la CNBBBBJ.	Generar contenido específico del Programa y difundirlo en las redes sociales de la CNBBBBJ.	DGCST DCS	Generación de contenido específico sobre el Programa	La Dirección de Comunicación Social ya genera contenido y materiales de difusión para el programa, se requiere que los difunda de manera separado.	Se llega más fácilmente a los adolescentes, se evita confusiones y difundir información que no corresponde. Los estudiantes obtienen de manera efectiva la información que requieren sin tener que pasar por los datos de programas para los que no son elegibles.	Difusión específica para el programa	Bajo
2. Difusión	En la plataforma de videos YouTube, se resuelven dudas de los programas a cargo de la Coordinación; muchas dudas están asociadas al uso del aplicativos de terceros (como es el caso del aplicativo Bienestar Azteca).	Establecer obligaciones contractuales con la Institución Liquidadora u otros acuerdos que permitan que la misma institución genere contenido y difunda información acerca de las características, funciones y	CNBBBBJ Instituciones Liquidadoras	Contenido para redes sociales Contratos o acuerdos con Instituciones Liquidadoras	Requiere de impulsar la coordinación entre la CNBBBBJ y las Instituciones Liquidadoras, ya que el contenido lo puede desarrollar la DCS.	Atender las dudas de las becarias/os y mejorar la resolución de quejas. Disminuir las preguntas que se hacen a la DCS a través de redes sociales.	Difusión de mensajes del programa en las páginas de las Instituciones Liquidadoras	Medio

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
		resolución de problemas de su aplicativo en sus sitios de internet.						
2. Difusión	La difusión por medios digitales no es apropiada en contextos donde hay poca conectividad (aunque se identifican otros medios para realizar difusión masiva como la radio, el medio que más se enfatiza es el de redes sociales). Ello opera como cuello de botella para que becarias/os de comunidades marginadas o alejadas accedan a información completa. Los planteles no tienen recursos para imprimir materiales de difusión.	Enviar materiales de difusión impresos en comunidades con alta marginación y/o baja conectividad u otorgar recursos para la impresión de los materiales digitales en los planteles ubicados en estas zonas.	DGCST DCS	Materiales de difusión impresos. Recursos financieros para la impresión de materiales físicos.	Se requieren recursos adicionales que son escasos en el contexto de austeridad del Gobierno Federal, pero no excesivos dado que se propone focalizar los planteles donde deben ser enviados.	Adaptar los medios de difusión a los contextos locales Informar efectivamente a los becarios y estudiantes.	Materiales de difusión impresos	medio

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
3. Priorización de planteles	En la página de la CNBBBBJ se encuentra el buscador de escuelas para que las personas puedan identificar si la escuela a la que asisten es susceptible de ser atendida: https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/	Integrar a la página de la CNBBBBJ el formulario para la información sobre incorporación de planteles por demanda ciudadana.	DGPAEM DGGPTIC	Demanda ciudadana para la incorporación de planteles y sus formatos	Las solicitudes de incorporación de planteles por demanda ciudadana están contenidas en ROP, por lo que su articulación en la página de la coordinación es de fácil implementación	La CNBBBBJ tendrá otra herramienta para captar demandas ciudadanas para incorporar planteles a la lista de prelación	Formato digital de incorporación de planteles por demanda ciudadana	Bajo

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad - zación
4. Registro de estudiantes	Las personas inscritas en alguna institución prioritaria pueden presentar problemas de validación y quedar fuera del padrón por diversos motivos. Por lo general se enteran de que no son beneficiarios hasta el momento en que no se realiza el pago de la beca. La página de consulta de información ofrece información de si se es o no becario/a, pero no se incluye información de por qué no lo es y cuáles son los mecanismos para resolver la problemática. Los planteles educativos no reciben información acerca de quiénes en su matrícula son efectivamente becarios/os y quiénes presentan problemas. Las escuelas son la principal fuente de información para las y los estudiantes. A la fecha los planteles no conocen el estatus a nivel individual de las solicitudes.	Incorporar el estatus de los estudiantes registrados en el programa (si su registro fue aceptado o rechazado y los motivos o etapas del proceso en donde el registro se detuvo) en el buscador de beneficiarios y desarrollar una herramienta que permita a los directivos en los planteles la consulta del estatus de los alumnos registrados por sus enlaces de becas.	DGPAEM DGGPTIC	Base de datos de registro de estudiantes verificada del SINOB, base de datos de estudiantes con CURP válida, padrones de liquidación	Para conformar los padrones de liquidación la CNBBBJ realiza la confronta de estudiantes registrados con RENAPO y otras bases por lo que sólo se requiere informar de los resultados del proceso para personas que no fueron seleccionadas.	Facilitar el seguimiento de los estudiantes de su registro. Mejorar la capacidad de planteles para comunicar los resultados del programa.	Estatus de los estudiantes registrados en buscador de beneficiarios	Alto
5. Conformación del padrón de beneficiarios	No es claro cómo prioriza el programa la asignación de becas resultado de bajas, pues únicamente enlista cuatro criterios que son priorizados, pero no explica cómo los aplica y si alguno tiene preferencia por encima de otro. El criterio "(ii) a través de levantamientos de campo que haga la Coordinación Nacional" es poco claro y se puede prestar a un uso discrecional.	Establecer criterios de priorización para asignar recursos derivados de bajas e incluirlos en ROP.	DGPAEM DGGPTIC	Espacios liberados en padrón de liquidación y criterios de priorización de registros de estudiantes que no fueron integrados al padrón por insuficiencia presupuestaria	En la práctica la priorización de recursos se da a estudiantes de nuevo ingreso y becarios de continuidad, por lo que se pueden elaborar criterios para otros casos o mantener los que tienen siempre que se publiquen en	Mejora la transparencia y rendición de cuentas del programa	Reglas de operación que incluye criterios de priorización para recursos derivados de bajas.	Medio

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
					documentos normativos			
5. Conformación del padrón de beneficiarios	Aunque los requisitos para la solicitud de becas son explícitos, (pertenecer a un IPEMS y no pertenecer a otro padrón), las ROP omiten casos que deben ser de conocimiento de la población objetivo del Programa. Por ejemplo, aquellos asociados a becarias/os que cambian de plantel o se incorporan a uno prioritario en un momento posterior a su ingreso en la EMS. En la práctica el programa tiene preferencia por otorgar becas a los becarios de nuevo ingreso y a los de continuidad, por lo que, un becario que intenta ingresar al programa en el segundo semestre o que dejó de recibir la beca por algún motivo y busca incorporarse de nuevo al programa, podría no recibir el apoyo.	Hacer explícito en ROP que el Programa prioriza el apoyo a estudiantes de primer semestre y becarios de continuidad.	DGPAEM	Reglas de Operación	La modificación en ROP es responsabilidad de la CNBBBJ y se realiza de manera anual.	La población objetivo del Programa contará con información que le permita entender las características del programa y modular sus expectativas.	Reglas de operación	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
6. Entrega de medios de pago	Las personas beneficiarias refieren que puede tomar entre 6 y 8 horas para que puedan completar el cobro de su beca. Se observó que en las MAT se atiende primero a básica	Citar a las personas beneficiarias en diferentes horarios de acuerdo al programa	DGPAEM DGCST	Ninguno	Insistir en un enfoque y a satisfacción de personas beneficiarias	Las personas beneficiarias podrán cobrar sus becas sin incurrir en periodos excesivos de espera	ROP y otra normatividad del Programa	Medio

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
7. Cobro de becas	<p>En una mesa (de las tres observadas) un bloque de estudiantes no pudo cobrar por causas atribuibles al programa, es decir porque no llegó su dinero. Se identificó que la becaria/o no puede cobrar su beca por dos razones, sin que el personal operativo pueda explicar por qué sucede esto y canalizar a una vía efectiva del cobro: al llegar a la MAT no se encuentra su OdP; cuenta con una OdP pero en la mesa de pagos contigua la institución liquidadora no tiene los recursos monetarios. Como amenaza se identificó en trabajo de campo que se ha entregado OdP a los beneficiarios en MAT y que las Instituciones Liquidadoras encargadas de realizar el canje carecen de los recursos suficientes para realizar la entrega de apoyos. No queda claro si estos casos se dan por movimientos en el padrón si son atribuibles a las Instituciones Liquidadoras o por la mala integración de padrones de liquidación.</p>	<p>Los operadores de las MAT deben contar con la lista nominal de quienes van a cobrar su beca antes de la apertura e identificar si las personas beneficiarias que vienen a cobrar su beca se encuentran ella.</p>	CNBBBJ	Listado de nominales en las MAT.	<p>La CNBBBJ comparte con ORE y SARE los listados nominales de la población por atender por lo que la segmentación de los listados y su comunicación a las sedes de entrega de medios de pago no representa un incremento importante en las cargas de trabajo.</p>	<p>El personal en sedes de entrega de medios de pago podrá identificar a los beneficiarios que atenderá y canalizar a otras instancias los casos de beneficiarios cuyas OdP no se encuentren disponibles en la MAT</p>	SIMOBESISCOBE	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
7. Cobro de becas	Las/os becarias/os se enteran de la instalación de las mesas con un día de anticipación, lo que puede dificultar su asistencia y el cobro de su beca. La información entre la CNBBBBJ y las ORE llega tarde, por lo que hay poco tiempo para la organización de la instalación y la convocatoria de las/os becarias/os. Las ORE y SARE informan a los planteles y subsistemas de las fechas de cobro, a su vez los planteles informan a los estudiantes.	Implementar cuentas de WhatsApp institucional de una sola vía para las ORE y SARE en la que los estudiantes reciben información sobre convocatorias a entrega de medios de pago	DGCST ORE/SARE Planteles EMS	Recursos financieros para la adquisición de cuentas empresariales/institucionales de WhatsApp. Materiales de difusión sobre este medio de contacto.	Muchos planteles utilizan de manera informal grupos de WhatsApp para informar sobre convocatorias a Mesas de Atención, por lo que la implementación de cuentas de WhatsApp institucionales para ORE/SARE/Plantales no requiere mayores esfuerzos, se podrían simplemente formalizar las ya existentes.	Las personas beneficiarias reciben información oportuna sobre las convocatorias a mesas de atención	Cuentas institucionales de WhatsApp	Medio
.8. Monitoreo de apoyos	No realiza una estrategia adecuada de seguimiento a las trayectorias de las y los estudiantes y con ello de la culminación del nivel educativo.	Realizar una confronta entre personas beneficiarias a las que se abonaron los recursos correspondientes a 30 meses para verificar si concluyeron sus estudios de EMS. Incluir los resultados en la MIR	DGGPTIC	Padrón de liquidación Registros administrativos en Planteles	La CNBBBBJ cuenta con la información de becarios que concluyeron el Programa por lo que solo tiene que integrar un reporte quede cuenta del seguimiento de las trayectorias de las y los estudiantes beneficiarios a través de los registros de los Planteles	Mejorar la transparencia y rendición de cuentas	MIR	Medio

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
8. Monitoreo de apoyos	No se recoge información de las personas beneficiarias con relación a su satisfacción. No existen canales para que las becarias/os puedan pedir la rendición de cuentas y puedan expresar y resolver sus dudas y quejas. No se ha implementado la contraloría social.	Medir la satisfacción de las personas usuarias del programa, desde el nivel operativo hasta las becarias/os y analizar las quejas.	DGPAEM DGCST	Diseñar una encuesta para medir la satisfacción de los usuarios y por otro lado, analizar las quejas que se reciben por diversas vías.	DGPAEM puede llevar a cabo evaluaciones internas y se cuenta con personal operativo que puede levantar la información o incluso la encuesta se puede desarrollar por medios electrónicos. En términos de las quejas, el Programa cuenta con procesos que recolectan esta información en alguna medida, por tanto, sólo se requiere su análisis.	Conocer de manera sistemática la perspectiva de los usuarios del programa y cómo se pueden mejorar los procesos a través de la información de la satisfacción y de las quejas	Informe de resultados de la encuesta de satisfacción y de quejas	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
9 Atención ciudadana	No existe un mecanismo que sirva para incorporar la información de atención ciudadana al resto de los procesos. Los enlaces de becas designados por los titulares de los Planteles son la primera línea de atención para la población objetivo. La familiaridad de estas personas con los estudiantes abona al proceso de atención y captación de demandas ciudadanas pero la transmisión de información para desarrollar las actividades que reciben puede no ser la adecuada ante la diversidad de la información requerida por el público. Las ROP mencionan un "Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general" con instancias de atención a través de vía telefónica, presencial y medios digitales. Sin embargo, esto puede causar confusión ya que se denomina "sistema" a un conjunto de actividades para la captación de quejas y denuncias, el cual no sistematiza la información recopilada a través de estos medios.	Articular un sistema de atención ciudadana que pueda captar la demanda ciudadana y articular respuestas personalizadas para estudiantes y personas beneficiarias	CNBBBJ DGCST	Recursos financieros para implementar el sistema, así como coordinación entre áreas de comunicación social, atención ciudadana y padrones para articular respuestas personalizadas a estudiantes y personas beneficiarias.	Las restricciones presupuestales de la administración pública federal y las cargas de trabajo del personal de la CNBBBJ dificultan la implementación de un sistema de atención ciudadana efectivo.	Mejorar la transparencia y rendición de cuentas del programa	ROP	Alto

Proceso / Programa	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioridad
10. Contraloría Social	En el Numeral 7.2 se describe de forma muy general información del registro de Comités de Contraloría Social "[...] Para registrar un Comité de Contraloría Social (en el caso de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez se denominan Representaciones de Contraloría Social), se presentará un escrito libre ante la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, donde como mínimo, se especificará el Programa a vigilar, el nombre y datos de contacto de la(s) persona(s) que lo integrarán y la ubicación geográfica de las mismas (localidad, código postal y entidad federativa)." No se encuentra implementada la contraloría social.	Aclarar en ROP los mecanismos, formatos y responsables de recibir toda la documentación para el registro de Representaciones de Contraloría Social e implementar la Contraloría Social.	DGPAEM DGCST DPCCS	Formatos de registro de Representaciones de Contraloría Social que ya se tienen Capacitación al personal de las entidades federativas	Las modificaciones a ROP dependen de la CNBBBJ y la implementación de representaciones de Contraloría social está mandatada por ley por lo que no se encuentran mayores dificultades normativas para la implementación, si existieran restricciones serían presupuestales.	Mejorar la transparencia y rendición de cuentas del programa	Informes de Contraloría Social	Alto
11. Monitoreo y evaluación	La permanencia escolar y la culminación de los estudios debiera guiar el sistema de monitoreo general del programa. La progresión educativa debiera incluirse como un aspecto a monitorear, dado que ello incide de manera directa en que se logren los objetivos.	Revisar la MIR para que los indicadores den cuenta de la permanencia y culminación escolar, o sobre la deserción escolar, para que esta refleje los objetivos del Programa.	DGPAEM CONEVAL	MIR vigente, ROP, asesoría de CONEVAL a través de las MeTri	La modificación de Indicadores de Resultados compete a la CNBBBJ por lo que la incorporación de indicadores que den cuenta sobre deserción escolar en EMS o el porcentaje de estudiantes de EMS que cuentan con una beca no requieren de mayores gastos para compilación.	Mejorar la transparencia y rendición de cuentas del programa	MIR	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

La Gestión para Resultados (GPR) tiene el objetivo de proveer información sobre los resultados de las acciones gubernamentales para alimentar la toma de decisiones y con ello identificar las prioridades en la asignación del presupuesto. El Presupuesto Basado en Resultados (PBR) es uno de los pilares de la GPR, se enfoca en los resultados de las acciones y no en los insumos que se requieren para ello. En este sentido, los procesos de gasto siguen siendo relevantes, pero el foco de atención está en los resultados que generan los procesos, para así mejorar la eficiencia y efectividad del gasto público con el fin de consolidar el desarrollo económico y social, además de proporcionar mejores productos y servicios para la población (García López y García Moreno, 2010; Pérez-Jácome, 2012).

Los efectos atribuibles a una intervención pública y la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos de una dependencia o entidad del gobierno son la base del PBR para la asignación de recursos públicos, por lo que el ejercicio evaluativo y de monitoreo son las fuentes primarias de información. Destacan cuatro elementos para la integración del PBR: I) procedimientos explícitos sobre la manera en que la información será analizada y considerada en la toma de decisiones presupuestarias; II) generación de incentivos para que las instituciones alcancen los mejores resultados; III) crear flexibilidad para que las instituciones usen con eficiencia sus recursos, y IV) cimentar un sistema de monitoreo y evaluación que genere información sobre los resultados de las acciones financiadas con dinero público (Marcel, 2007; García López y García Moreno, 2010).

La generación de fuentes de información con calidad es una tarea de las intervenciones públicas que deben promover el uso de sus registros administrativos para el monitoreo y la evaluación. La evaluación contribuye a la rendición de cuentas, la transparencia, y a mejorar y controlar la gestión organizacional. Mientras que la transparencia significa que la información sobre el quehacer gubernamental sea asequible para todas las personas, la rendición de cuentas involucra un proceso de escrutinio de los recursos, costos, decisiones, resultados y responsabilidades (García Silva, 2005). En este sentido, los sistemas de evaluación y monitoreo, en concordancia con la planeación nacional y el PBR, proporcionan información para la toma de decisiones, posibilitan transparentar el

ejercicio de recursos y promover la rendición de cuentas para la ciudadanía. Adicionalmente, estos instrumentos permiten mejorar los programas, políticas y proyectos no solo en términos de gestión de recursos, sino de resultados (CONEVAL 2019).

En el contexto de México, el enfoque basado en resultados se recarga principalmente en la Constitución, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Planeación y la Ley General de Desarrollo Social, entre otras, que establecen el marco normativo de referencia para la evaluación y el monitoreo de la Administración Pública Federal y son de observancia para todos los entes públicos y para las intervenciones a cargo del Gobierno federal. Las disposiciones de estas normas apuntan a que la gestión debe estar orientada a resultados.

Lo anterior enmarca la importancia de contar con un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión operativa del Programa, que permita fortalecerlo institucionalmente a través de la práctica sistémica de generación de información de calidad y de su uso en la toma de decisiones.

El Programa de Beca Universal para estudiantes de educación Media Superior Benito Juárez genera información sistemática para la operación e implementación del Programa. De acuerdo con las Reglas de Operación, los oficios que comunican los procesos operativos a las entidades federativas y las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, los principales sistemas informáticos y mecanismos para recolectar información que usa el Programa son:

- **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 de este, con la integridad, consistencia y oportunidad necesarias para apoyar a los procesos de operación, administración y evaluación del Sistema Educativo Nacional. El sistema está a cargo de la SEP.
- **Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general.** Mecanismo de atención ciudadana integrado por atención telefónica, atención por medios digitales y atención personal ante representantes de la CNBBBJ.

- **Sistema Integral para la Operación de Becas Benito Juárez (SINOB).** Sistema informático para el envío, verificación y recepción de información de las y los estudiantes de Educación Media Superior (EMS) susceptibles de recibir la beca educativa del Programa. Es la base para integrar los padrones de liquidación y de beneficiarios.
- **Sistema de Soporte Técnico Operativo (SSTO).** La CNBBBJ utiliza el SSTO para liberar el boletín informativo a las ORE que contiene lo siguiente: disponibilidad del Sistema de Calendarización Operativa para realizar la calendarización del Proceso Operativo; el listado nominal de los beneficiarios que conforman el universo de atención de la ORE y la liberación de los aplicativos de las mesas de atención.
- **Sistema de Calendarización Operativa.** Sistema en el que se registran los días en los que se mantienen los operativos de registro de estudiantes y entrega de medios de pago a través de las MAT.
- **Sistema de Control Operativo de Becas (SISCOBE).** En este sistema el personal responsable de la SARE integra registros de Órdenes de Pago no entregadas tras operativos de entrega de medios de pago.
- **Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE).** Permite dar seguimiento a los operativos en territorio de entrega de órdenes de pago/registro de estudiantes. Muestra los avances separados por cuatro indicadores: Programa (universo liberado), Entregado (código de ODP entregado), Pendiente (ODP pendientes de entregar en campo) y Porcentaje de atención de ODP (porcentaje total de medios de pago entregados).

En particular, la evaluación identificó que el Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general no es un sistema informático o un mecanismo sistemático para la recolección de información para la gestión, sino que es un conjunto de acciones aisladas que tienen poca articulación. Tampoco se contó con evidencia de que la información que se genera con este mecanismo se utilice para mejorar de los procesos y de la gestión del Programa. Las acciones se enlistan en ROP y constan de la atención al público por tres vías: presencial en oficinas de la CNBBBJ o en las ORE y SARE, a través de la atención telefónica, ya que se cuenta con una línea para la atención de dudas y por redes sociales de la CNBBBJ.

De lo anterior se desprende que el Programa recaba información respecto del padrón de beneficiarios, de los estudiantes, del desarrollo de procesos operativos como la

instalación de MAT y la entrega de ODP, rutas de operativos, datos sobre planteles educativos, así como información sobre demanda ciudadana, por lo que es posible señalar que cuenta con diversos sistemas de información para la de gestión. No obstante, durante la evaluación de procesos 2022 no se tuvo acceso a dichos sistemas, tampoco a las guías de usuario o carátulas de información. También hay poca información sobre cómo se articulan, qué información generan y cómo se usa la información de gestión para el monitoreo y para la generación de resultados.

En relación con el sistema de monitoreo del Programa S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, se cuenta con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2022 que tiene indicadores de Fin y de Propósito, que dan cuenta del nivel del monitoreo de Resultados y los niveles de Componentes y Actividades que registran información del nivel de Gestión. A continuación, se enlistan los indicadores de la MIR 2022 para pronta referencia.

Nivel de Resultados (Fin, Propósito):

A. Indicadores de Fin

Contribuir a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral, que tenga como eje principal el interés superior de los adolescentes y jóvenes.

- **F01.1 Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Media superior nacional.**

(Población ubicada en los primeros cuatro deciles de ingreso que asisten a la escuela de nivel medio superior en el año n / Población de 15 a 17 años de edad ubicada en los primeros cuatro deciles de ingreso en edad típica del año n) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Estratégico-Eficacia-Bienal

B. Indicadores Propósito

Las/os alumnas/os inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior (IPEMS) del Sistema Educativo Nacional (SEN) de modalidad escolarizada o mixta o en otras Instituciones de Educación Media Superior del SEN de modalidad escolarizada que se ubiquen en localidades o municipios indígenas, localidades o municipios de alta o muy

alta marginación o en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), permanecen y concluyen este nivel educativo.

- **P01.1 Porcentaje de permanencia escolar de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa.**

(Matrícula de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa al final del ciclo escolar t / Matrícula de alumnas y alumnos de educación media superior becados por el Programa al inicio del ciclo escolar t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Estratégico-Eficacia-Anual

- **P01.2 Porcentaje de cobertura del programa.**

(Número de becarios del Programa en el periodo t / Población objetivo estimada del programa en el periodo t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Estratégico-Eficacia-Anual

- **P01.3 Tasa de retención intercurricular de los estudiantes de Educación Media Superior (EMS) becados por el Programa.**

*(Número de estudiantes becados por el Programa que se inscriben en el segundo o tercer año de bachillerato en el ciclo escolar t / Número de estudiantes becados por el Programa que terminan el primer o segundo año de bachillerato al cierre del ciclo escolar t-1) * 100.*

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Estratégico-Eficacia-Anual

Nivel de Gestión (Componente, Actividades):

C. Indicadores por Componente

Becas de educación media superior para alumnas y alumnos beneficiarios del Programa emitidas.

- **C01.1 Porcentaje de becas de educación media superior emitidas por el Programa al semestre**

(Número de becas de educación media superior emitidas por el Programa al semestre t / Número total de becas de educación media superior programadas por el Programa al semestre t) X 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Gestión-Eficacia-Semestral

- **C01.2 Porcentaje de becarias y becarios de educación media superior a los que se emitió beca en algún bimestre del ejercicio fiscal en relación a los programados en el periodo**

(Becarias y becarios del Programa con beca emitida en algún bimestre del ejercicio fiscal t / Total de becarias y becarios programados para emitir beca en el ejercicio fiscal t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Gestión-Eficacia-Anual

- **C01.3 Porcentaje de becarias y becarios de educación media superior de entre 15 y 17 años de edad a los que se emitió beca en algún bimestre del ejercicio fiscal del total del padrón del programa**

(Becarias y becarios del Programa (entre 15 y 17 años de edad) con beca emitida en algún bimestre del ejercicio fiscal t / Total de becarias y becarios en el padrón del Programa en el ejercicio fiscal t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Gestión-Eficacia-Semestral

Indicadores de Actividad

A 1 Validación de solicitudes para el otorgamiento de becas de educación media superior.

- **A01.1 Porcentaje de estudiantes de educación media superior a los que se les validó su inscripción en educación media superior.**

(Número de solicitudes validadas para recibir becas de educación media superior en el periodo t / Total de solicitudes para becas de educación media superior recibidas en el periodo t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Gestión-Eficiencia-Semestral

- **A01.2 Porcentaje de planteles educativos de Educación Media Superior que reportaron su matrícula oportunamente.**

(Número de planteles educativos de Educación Media Superior susceptibles de ser atendidos por el programa que reportaron su matrícula previo a la fecha de

corte en el periodo t / Total de planteles educativos de Educación Media Superior que son susceptibles de ser atendidos por el Programa en el periodo t) x 100.

Tipo-Dimensión-Frecuencia: Gestión-Eficiencia-Anual

Tomando en cuenta que el nivel de gestión de los indicadores de la MIR debe servir para la toma de decisiones oportuna en la implementación, se observa que existe información que recopila el Programa a través de sus sistemas de gestión que puede contribuir a mejorar el monitoreo y de la que no se tiene evidencia que el Programa le dé seguimiento, por ejemplo:

- Porcentaje de becarias/os que pudieron cobrar efectivamente su beca en la emisión correspondiente.
- Porcentaje de alumnos que han quedado fuera del Programa a pesar de estar en un plantel prioritario, dado que no son estudiantes de nuevo ingreso o de continuidad, es decir medir la cobertura por plantel.
- La atención ciudadana es central para que este programa genere ciudadanía, por lo que sería relevante monitorear la satisfacción de los becarios, o las quejas que llegan y se resuelven en relación con años anteriores, entre otros aspectos que permitan monitorear la atención con calidad a los estudiantes.
- Porcentaje de becarios que fueron dados de baja o porcentaje de estudiantes cuya solicitud no ha sido aceptada y están inscritos en planteles prioritarios.
- Porcentaje de becarios de continuidad registrados que mantienen su beca. Esta información se puede compilar a partir de la variable de reinscripción del SINOB.
- Porcentaje de becarias/os que al concluir la EMS ingresa a la Educación Superior.
- Costo operativo de las personas beneficiarias por medio de pago (impresión y entrega de ODP en mesa de atención o a través de aplicativo) y por región.

Incluso los sistemas de gestión podrían proporcionar información para mejorar el monitoreo de resultados. Por ejemplo, con la información que ya se tiene, es posible informar sobre las trayectorias educativas de las y los estudiantes. Esto se puede generar a través de la confronta de padrones de este programa con otros programas que tiene la CNBBBBJ u otros de la SEP que permitan verificar si las personas continúan estudiando. También se puede monitorear, a través de la información de padrones, si los estudiantes

han concluido el año de estudio, ya que el Programa tiene identificados a los estudiantes de continuidad.

Destaca entonces que el Programa cuenta con diversos sistemas de gestión que generan información relevante. Cabe señalar que, aunque estos no estuvieron disponibles para la evaluación, las entrevistas con los actores que operan el Programa dieron cuenta de la información que se puede obtener a partir de ellos. En este sentido, para mejorar el sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa es necesario accionar lo siguiente:

- Analizar de qué manera se puede integrar y articular los diversos sistemas para que, ante la multiplicidad de aplicaciones informáticas, sea sencillo para los operadores utilizarlos y consultarlos. La articulación de los sistemas implicaría que los usuarios al interior y al exterior del Programa puedan tener mayor información sobre aspectos clave de la operación y con ello obteniendo ganancias en la eficiencia operativa.
- Establecer mecanismos para que la información de los sistemas del Programa que es relevante para otras áreas se comparta. Por ejemplo, que las ORE y SARE cuenten con las listas nominales en las MAT que ya se tienen en los sistemas. Es decir, que la información de salida se comparta de manera oportuna para la gestión entre los diferentes niveles operativos.
- De igual manera, se espera que los sistemas de gestión generen información que vuelva transparente la operación del Programa hacia la población a la que se dirige, por ejemplo, generando información sobre las razones por las que un estudiante recibe o no la beca, o poniendo a disposición del público dónde se ubican las representaciones de las contralorías sociales y cuándo han sido implementadas.

Finalmente, se destacan algunos aspectos a observar sobre la administración de los sistemas de información y del padrón de beneficiarios que se retoman del documento “Experiencias en Integración de Padrones y Sistemas de Información para el Desarrollo Social del Consejo” publicado por el CONEVAL:

1. Las estrategias de coordinación efectiva requieren de información de calidad y oportuna que permita tomar decisiones fundamentadas y en tiempo.
2. Hay cuatro elementos clave para institucionalizar el proceso de integración de la información: 1) Que la información que contenga el sistema sea necesaria para la

- operación, el seguimiento y focalización del Programa; II) Que el resguardo, actualización y mantenimiento de la información sea responsabilidad de una oficina independiente de la operación de los programas. III) Elementos de referencia homogéneos que favorezcan la continuidad, replicabilidad y la identificación de buenas prácticas. IV) Actualización constante de la información.
3. Cada programa debe presentar información administrativa de forma clara y eficiente sobre los recursos con los que cuenta para los apoyos y los costos de operación.

Anexo X. Trabajo de campo realizado



Fotografía de grupo focal con becarios EMS en la CDMX.

Los TdR señalan que “El desarrollo del trabajo de campo de cada programa deberá describirse de manera sucinta en el Anexo X. ‘Trabajo de Campo Realizado’, en donde es necesario mencionar lo acontecido durante el trabajo de campo propuesto al inicio del proyecto y, en caso de algún ajuste, dar cuenta de ello explicando a qué se debió” (CONEVAL, 2022a).

Para dar cumplimiento a lo anterior, este anexo presenta el reporte de actividades y la numeralia relacionada con el trabajo de campo realizado para para el Programa de Becas Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez (S311).

Selección de entidades federativas

1. El equipo evaluador originalmente seleccionó Yucatán para realizar el trabajo de campo específico para el Programa S311 y Puebla para realizar el trabajo de campo conjunto para los tres programas. Dicha propuesta fue presentada a la CNBBBBJ y al

CONEVAL. Sin embargo, derivado de las reuniones de organización del trabajo de campo, la CNBBBJ señaló que no podría seleccionarse Puebla. Por lo tanto, en común acuerdo se estableció que sería Oaxaca pues a finales del mes de julio 2022 estaban programadas Mesas de Atención Temporal, lo que posibilitó la incorporación de observación directa de la operación en territorio.

- De igual forma la CNBBBJ comunicó que la selección de Yucatán era inviable derivado del periodo vacacional y el tiempo necesario para organizar y confirmar la logística del trabajo de campo. La CNBBBJ propuso a la Ciudad de México (CDMX) como la única alternativa que podían ofrecer para poder coordinar el trabajo de campo para EMS.

Resultado de lo anterior, se estableció que el trabajo de campo para el Programa se realizaría en CDMX y Oaxaca.

Programación del trabajo de campo en la CDMX

- Existieron diferencias respecto a las Demarcaciones Territoriales seleccionadas originalmente en la CDMX y en las que se llevó a cabo el trabajo de campo, las modificaciones se derivan de la opinión del personal de la CNBBBJ en la confirmación de las IEMS, las cuales fueron las siguientes:

Cuadro 10. Modificación de la selección de las Demarcaciones Territoriales para el trabajo de campo en la CDMX

Unidad	Propuesto	Sustitución	Realizado
Demarcación Territorial	Cuajimalpa de Morelos	NA	Cuajimalpa de Morelos
Demarcación Territorial	Benito Juárez	Cuauhtémoc	Cuauhtémoc

Fuente: elaboración propia.

- Se realizó el trabajo de campo en las cinco IEMS programadas, con las siguientes características:

Cuadro 11. Concentrado del trabajo de campo realizado en las CCT codificadas en la CDMX

Unidad	Programado	Sustitución	Realizado	Comentario
CCT	Benito Juárez	Cuauhtémoc EMSP091EB01	Cuauhtémoc EMSP091EB01	Participaron becarias/os y madres de familia. Las autoridades Escolares convocaron de esa manera.
CCT	Benito Juárez	Cuauhtémoc EMSP099DB02	Cuauhtémoc EMSP099DB02	La dirección compartida al Equipo Evaluador fue incorrecta, por el tiempo preventivo se llegó a la dirección correcta en tiempo y forma. La CCT se encontraba en exámenes y trabajo finales, solo pudieron participar tres estudiantes.
CCT	Benito Juárez	Cuauhtémoc EMSP096GB03	Cuauhtémoc EMSP096GB03	La CCT se encontraba en periodo de vacacional solo asistió un becario. Se entrevistaron a dos estudiantes que fueron a la caja a pagar su fotografía de graduación (ambos mayores de edad).
CCT	Cuajimalpa	NA	Cuajimalpa EMSP091IB05	El grupo focal con estudiantes se pudo llevar a cabo sin contratiempos. Sin embargo, el personal de becas no se encontraba por lo que la entrevista se tuvo que llevar a cabo en otra fecha y de manera virtual.
CCT	Cuajimalpa	NA	Cuajimalpa EMSP093NB04	Las actividades programadas se llevaron sin contratiempos.

Fuente: elaboración propia.

- En la CDMX se llevaron a cabo cuatro grupos focales y dos entrevistas (una individual y otra grupal con dos informantes) en total participaron 44 informantes y se realizaron cinco entrevistas a las autoridades escolares de las IEMS en las que participaron en total 11 personas.
- Se realizó la entrevista grupal a la Oficina de Representación Estatal (ORE) de Ciudad de México de manera virtual.

Programación del trabajo de campo en Oaxaca

- En Oaxaca se seleccionaron tres localidades: El Gachupín, San Mateo Tepatepec y El Camarón, de las cuales en las primeras dos localidades se realizó: a) observación directa al pago de la beca de Educación Media Superior a través del Banco del Bienestar y, b) en El Camarón entrega de órdenes de pago Telecomm.

8. En total se realizaron tres entrevistas grupales en las que participaron catorce estudiantes asistentes a las MAT.

Numeralia integrada del trabajo de campo en CDMX y Oaxaca

(Estudiantes y autoridades escolares)

9. Para el Programa S311 se realizaron entre CDMX y Oaxaca un total de cuatro grupos focales y cinco entrevistas en las que participaron en total a 58 informantes.

10. En total se realizaron cinco entrevistas en las que participaron 11 autoridades escolares de las IEMS, una entrevista grupal en la que participaron seis representantes de Subsistemas EMS y se observaron tres MAT en Oaxaca.

Cuadro 12. Concentrado del trabajo de campo en CDMX y Oaxaca (estudiantes y autoridades escolares, docentes o directivos IEMS)

IEMS	Número de informantes participantes									Actividades realizadas	
	Informantes Estudiantes			Personal IEMS y Subsistemas EMS			Total de Informantes				
IEMS relacionadas	Total	H	M	Total	H	M	Total Informantes	H	M	Entrevistas	Grupos Focales
5	58	11	47	17	9	8	75	20	55	10	4

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

Entrevistas realizadas a Funcionarias/os Públicas/os

11. Previo consentimiento del CONEVAL, el equipo evaluador entrevistó a las/os funcionarias/os públicas/os de las ORE de las cuatro entidades federativas (Chiapas, Ciudad de México, Chihuahua y Oaxaca) seleccionadas para la totalidad del trabajo de campo del proyecto, con la finalidad de indagar sobre la implementación en la entidad federativa de los tres programas evaluados.

12. De las quince entrevistas realizadas, cuatro entrevistas se realizaron a las/os funcionarias/os públicas/os de las ORE en las cuales participaron un total 19

personas. El resto de las entrevistas se realizaron a las/os funcionarias/os públicas/os de oficinas centrales de la CNBBBBJ en las que participaron 55 personas.

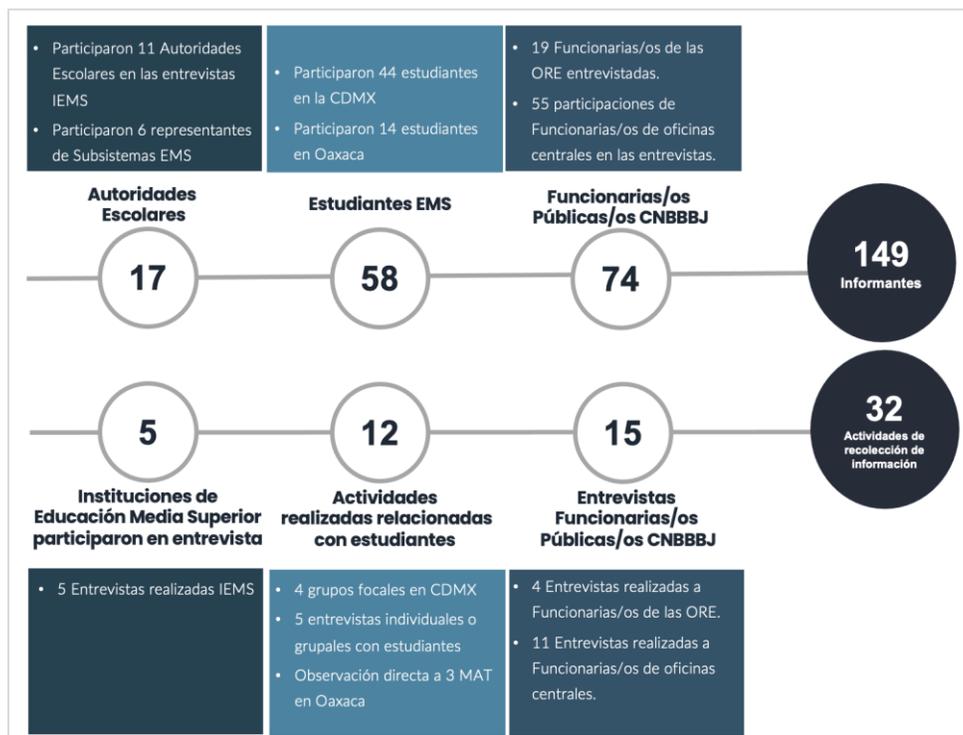
Cuadro 13. Numeralia de las entrevistas en las ORE de la CNBBBBJ

Entidad federativa	Informantes ORE
Chiapas	6
Oaxaca	1
CDMX	6
Chihuahua	6
TOTAL	19

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

13. Adicionalmente, el equipo evaluador solicitó la gestión para entrevistar a las/os enlaces del Banco del Bienestar y Banco Azteca (instituciones liquidadoras). Sin embargo, no fue posible la confirmación de dichas entrevistas.

Figura 7. Numeralia integrada de todo el trabajo de campo realizado para el Programa



Fuente: elaboración propia.

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A FUNCIONARIOS CENTRALES DE LA COORDINACIÓN NACIONAL DE BECAS BENITO JUÁREZ SOBRE EL PROGRAMA S311-BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

Conforme al plan de trabajo presentado para la realización de la evaluación de procesos y a las condiciones de tiempo y organización del trabajo de campo acordadas, se presenta a continuación la guía de entrevista para los funcionarios centrales, las cuales se realizarán antes de las salidas de campo.²⁹

La guía contendrá las siguientes secciones: a). Generalidades de la operación actual del Programa, b). Caracterización de los procesos del Programa, c). Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, d). Articulación de los tres programas de becas de la CNBBBJ y e). Fortalezas y retos de la implementación.

Las condiciones específicas para la realización de estas entrevistas dependerán de la CNBBBJ, pero se propone sostenerlas con el Coordinador Nacional del Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez, además a los Directores Generales de Planeación, análisis, evaluación y monitoreo; Coordinación y seguimiento territorial.; Vinculación y; Gestión de padrón, tecnologías de información y comunicaciones

El tiempo estimado de duración será de 240 minutos para la entrevista. Sin embargo, dependiendo de la agenda de los funcionarios, se podrá sostener más de una reunión a fin de completar todos los temas de la guía con todos los interlocutores propuestos.

DATOS DE LA ENTREVISTA	
Fecha	
Lugar	
Entidad federativa	
Hora de inicio	
Hora de término	

DATOS DEL INFORMANTE(s) (Confidencial)
--

²⁹ Teniendo en cuenta la limitación que impuso que los tiempos definidos para la realización de la evaluación no fueran coincidentes con los tiempos del calendario escolar y que, por tanto, la evaluación tuviera que desarrollarse en el límite de finalización del calendario escolar e incluso por fuera de este; se acordó junto con CONEVAL y la CNBBBJ la realización del trabajo de campo previo a las entrevistas con los funcionarios centrales.

Nombre(s)	
Puesto	
Antigüedad en el puesto	
Antigüedad en la dependencia	

Sección A: Generalidades de la operación actual del Programa.

I. Cambios significativos en las Reglas de Operación

1. Podría contarnos si ha habido cambios en la operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez con respecto a su operación inicial en 2019-2020
 - a. ¿Por qué se dieron los cambios mencionados?
 - b. ¿Cómo se llevaron a cabo los cambios?
2. ¿Ha habido cambios puntuales en la definición de las poblaciones potencial y objetivo?
 - a. ¿A qué se debieron esos cambios? Indagar sobre causas presupuestales, de aprendizaje operativo, solución de problemas experimentados etc.
3. ¿Ha habido cambios en los procesos del Programa?
 - a. ¿Cuáles y por qué se dieron esos cambios?
4. Con respecto a los cambios que nos ha descrito, ¿Estos se ven reflejados en las reglas de operación?
 - a. ¿Estos se reflejan en los manuales de procesos?

II. Estructura organizacional de la Unidad Responsable y mecanismos de coordinación interinstitucional

5. La implementación de los tres programas de becas para el bienestar inició bajo la responsabilidad de la entonces Coordinación Nacional PROSPERA y ahora de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, al menos hasta 2020-2021 la operación se sustentaba en la anterior estructura, ¿puede decirse que ya se completó esa transformación de una coordinación a otra totalmente diferente? ¿qué ajustes institucionales significativos pueden destacarse?
6. ¿Qué responsabilidades o tareas tiene la Coordinación Nacional de Programas Integrales para el Desarrollo (CNPID) en relación con los tres programas de becas para el bienestar Benito Juárez y en particular con la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - a. ¿Cómo se están planteando los términos y actividades de la colaboración entre la CNBBBJ y la CNPID?
7. ¿Cómo ha sido la coordinación entre la CNBBBJ y los Subsistemas de educación Media Superior?
 - a. ¿Se cuenta con convenios marco de colaboración con coordinaciones o direcciones de los diferentes subsistemas de la EMS?
 - b. ¿Cuáles serían sus objetivos y características?
8. El programa tiene una operación centralizada, por lo que, no interviene ningún otro nivel de gobierno diferente al federal, ¿es correcta esa afirmación? si no, ¿en qué consistirá esa relación de colaboración?
9. En 2019-2020 estaba pendiente la elaboración de manuales de procedimientos de la coordinación y de los tres programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez, ¿ya se cuentan con manuales consolidados?
10. Para asegurar la operación de los Programas en los estados, ¿se realizan capacitaciones al personal en las entidades federativas y subsistemas de educación media superior o se implementan manuales o guías de implementación dirigidos a este personal?
11. Si algún funcionario estatal o de subsistema de educación media tuviera dudas o algún problema en la operación, ¿cuáles son los canales para resolverla?

III. Presupuesto

12. A la lista de Instituciones Públicas de educación Media Superior del Sistema educativo Nacional (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) se le adicionaron instituciones para la operación 2022 del Programa ¿En términos presupuestales y en cobertura absoluta que proporción representan los becarios de EMS?
13. ¿Cómo se han cubierto los gastos operativos teniendo en cuenta que la CNBBBJ no funciona por programas presupuestarios?, ¿de qué partida se han pagado?

Sección B: Caracterización de los procesos del Programa.**I. Planeación estratégica: Planeación, programación y presupuestación**

Descripción general: 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.

14. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *planeación*?
15. ¿Qué áreas tienen la responsabilidad principal de producir la actualización o elaboración y publicación de las Reglas de Operación del Programa? ¿cómo interactúan con otras áreas para conseguirlo?
16. ¿Está constituida la instancia de revisión y aprobación de los lineamientos (Comité Técnico de la CNBBBJ)? ¿Cómo se conforma?
17. ¿Qué áreas tienen la responsabilidad principal de definir los indicadores y metas de los tres programas? ¿Cuál es el cronograma que se tiene planeado para elaborar y aprobar indicadores y metas?
18. ¿Qué áreas tienen la responsabilidad principal de elaborar el anteproyecto de presupuesto de los programas para el siguiente ejercicio fiscal? ¿Cuál es el cronograma que se tiene planeado para elaborarlos y aprobarlos?
19. ¿Qué dificultades identifica en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo, en tiempo y forma, el proceso de *planeación*, programación y presupuestación del Programa?
20. En términos del proceso de planeación estratégica, programación y presupuestación, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
21. ¿Qué sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso *planeación*, programación y presupuestación de los programas?

II. Difusión de la convocatoria

Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público objetivo.

22. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *difusión*?
23. ¿Cuál es la instancia y/o área encargada de llevar a cabo la difusión del Programa?

24. ¿Cuáles son las actividades que contempla el proceso de *difusión* de cada uno de los programas? ¿Cuáles medios de difusión se utilizan?
25. ¿En esta etapa de consolidación del Programa desde 2019, se pueden mencionar estrategias de difusión específicas para el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez o son comunes a los demás programas de becas de la Coordinación?
26. ¿Hay algún mecanismo específico para llevar la información a poblaciones con mayor vulnerabilidad? (*localidades lejanas de la urbanización, familias sin internet, con poco acceso a medios de comunicación, hablantes de lengua indígena, entre otros temas*)
27. ¿Qué papel han jugado las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) para la difusión del Programa?
28. ¿Qué tipo de colaboración presta la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo en la difusión de los tres programas y en la convocatoria del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
29. ¿Qué tipo de colaboración presta la SEP, a través de la SEMS y las Coordinaciones de las diferentes modalidades de educación media superior, en la difusión y convocatoria del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
30. Desde el inicio del Programa a hoy ¿los planteles educativos han asumido responsabilidades con respecto a la difusión y convocatoria de los Programas de Becas?
31. ¿Las actividades de difusión se replican o coordinan con otras instancias, dependencias o actores de gobierno o de la sociedad civil, diferentes a las anteriormente mencionadas?
32. ¿Se distribuyen materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) en las instituciones educativas?, ¿qué área es la encargada de producirlos y cuál de distribuirlos?
33. Sobre la convocatoria de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez: ¿Se tiene un cronograma o calendario predeterminado?
34. ¿Qué dificultades identifica en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo, en tiempo y forma, las actividades de difusión y convocatoria?
35. En términos del proceso de *difusión* de los programas y la convocatoria de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
36. ¿Cuáles cambios significativos sobre la difusión del Programa han sucedido desde 2019 a hoy?
37. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de *difusión* para mejorar el cumplimiento de metas de cada programa y de la convocatoria Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

III. Solicitud de becas

Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

38. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - a. ¿Se ha utilizado el Sistema de Registro, Consulta y Actualización de Datos (SIRCAD) que tenía PROBEMS o algún otro ya existente?
 - b. ¿Qué papel juega el Censo de Bienestar en el registro de solicitantes en EMS?
 - c. ¿Qué tipo de colaboración presta la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo en el registro y solicitud de apoyos de los programas de Becas Benito Juárez?
39. ¿Qué tipo de colaboración presta la SEP, a través de la SEMS y las Coordinaciones de las diferentes modalidades de educación media superior, en el registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
40. ¿Qué papel tuvieron y tendrán las Instituciones Educativas en el registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
41. ¿Qué instancias y/o áreas resguardan los expedientes y los datos de los becarios?
42. ¿Qué requisitos y responsabilidades adquiere la persona encargada de la actualización de matrícula en los planteles educativos?
43. ¿Qué funciones o elementos se mantienen y cuáles son nuevos?
44. ¿Hay materiales informativos sobre este proceso (manuales, por ejemplo) para los planteles?
 - a. ¿Cómo y cuándo se les hizo llegar esta información?
45. ¿Hay otros medios de capacitación para el personal de la escuela?
46. ¿Qué medios o sistemas informáticos se utilizan para el registro y solicitud de becas?
47. ¿Ha habido modificaciones específicas en los procesos para registro o solicitud de becas para la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
48. En términos del proceso de solicitud de becas, ¿Qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
49. ¿Qué otras sugerencias tendrían sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de registro y solicitud de becas?

IV. Selección de becarios

Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.

50. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de selección de becarios?
51. ¿Cuál es la cobertura actual del Programa y su proyección para lo que resta del sexenio?
52. ¿El Censo del Bienestar sigue jugando algún papel para identificar a los posibles beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
53. ¿Cómo se realizó la identificación y/o levantamiento de información de los posibles beneficiarios? ¿Qué tipo de estrategia e instrumento de recolección se implementó?
54. ¿Qué actividades se realizan para establecer el padrón de beneficiarios y conformar sus expedientes?
55. ¿De qué manera y a través de qué conducto, se les comunica a los beneficiarios que han sido seleccionados para recibir la beca?
56. ¿Qué papel tuvieron y tendrán los subsistemas de Educación Media Superior y/o las Instituciones de Educación Media Superior en la selección de aspirantes y/o beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
57. En la evaluación 2019 se identificó que el principal mecanismo de registro de becarios fue la Mesa de Atención instalada en las escuelas:
 - a. ¿Cómo se coordinó la instalación de estas Mesas?
 - b. ¿Quién y cómo se decide a qué planteles atender primero?
58. ¿Cómo se realiza la confrontación o corroboración de padrones y qué procedimientos se realizan para ello?
59. ¿En qué periodos se solicita que las escuelas actualicen la matrícula?
 - a. ¿Qué criterios se siguen para considerar que una matrícula está vigente?
60. ¿Con cuáles programas se realiza esta confrontación o corroboración?
61. ¿Procede la reclamación o recurso de revisión?
62. En términos del proceso de selección de becarios, ¿Qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
63. ¿Qué otras sugerencias tendrían sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de selección de becarios?

V. Entrega de medios de pago y dispersión de los recursos de becas

Descripción general: Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa y 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).

64. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de entrega de medios de pago y dispersión de los recursos?

65. ¿Cómo se realizan las dispersiones de pago para los becarios EMS?
 - a. ¿Qué volumen de dispersiones se realizan a través de Instituciones Liquidadoras, entregas directas en efectivo, Orden de Pago o transferencias electrónicas?
 - b. ¿Quién asume los costos de la operación de cada medio de pago? ¿Cuál es la fuente para su financiamiento?
66. ¿Qué diferencias operativas representa la gestión de cada tipo o medio de pago?
67. ¿A través de qué mecanismos se distribuyen los medios de pagos a los becarios de este programa? ¿dónde reciben los becarios su medio de pago? ¿Qué instancias o áreas participan en la entrega de los medios de pago?
68. ¿Qué tipo de documentos conforman el expediente o el procedimiento para entregar los medios de pago a su beneficiario directo?
69. ¿Qué instancia o área es la encargada de remitir el listado de beneficiarios para cada institución liquidadora y cómo funciona la coordinación al respecto? ¿Cómo se asegura la correcta liquidación de las becas con respecto al padrón?
70. ¿Hay costos de transacción, quien los cubre y a cuánto ascienden?
71. ¿Cómo y qué actores realizan la supervisión de estas actividades, especialmente, en la que se involucran la TESOFE y las instituciones liquidadoras?
72. ¿Qué tipo de reporte, comprobante o similar dan las instituciones liquidadoras a la unidad responsable del Programa para mantener la vigilancia y seguridad de los recursos?
73. Aproximadamente, ¿qué proporción de beneficiarios recibe los apoyos a través del banco del bienestar y a través de la banca privada? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno?
74. ¿Se promueve la bancarización de titulares y estudiantes becados a través de cuentas bancarias personales o la tarjeta es solo para obtener el recurso?
 - a. ¿Cuáles son los servicios asociados a las tarjetas bancarias? Por ejemplo, ¿se pueden recibir depósitos de otras cuentas, especialmente del extranjero?, ¿se pueden realizar depósitos o traspasos a otras cuentas?
75. En términos del proceso de dispersión de recursos de las becas, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
76. ¿Qué sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización de los procesos de dispersión de recursos de las becas?

VI. Entrega de becas

Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

77. ¿Qué instancias o áreas participan en la entrega de becas?
78. ¿Cuáles son las tareas de la Delegación Estatal de Programas Integrales de Desarrollo en la entrega de becas?

79. ¿Cuáles son las tareas de la SEP en la entrega de becas?
80. ¿Cuáles son las tareas de los subsistemas de educación media superior en la entrega de becas?
81. planteles educativos en la entrega de becas?
82. ¿Cuáles son las tareas de los planteles de educación media superior en la entrega de becas?
83. ¿Si la titular o el becario presenta problemas para extraer su dinero por ejemplo del cajero automático qué medio alternativo tiene para hacer efectiva su beca?
84. ¿Qué controles se aplican para supervisar el éxito de este proceso y garantizar que el beneficiario cobre su beca?
85. ¿Cuál es el calendario de pagos en 2022?
86. En términos del proceso de entrega de becas, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
87. ¿Qué dificultades y desafíos identifica en este proceso de entrega de becas para los distintos programas?
88. ¿Qué otras sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de entrega de becas?

VII. Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.

89. ¿Qué instancias o áreas participan del seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
90. ¿Existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas?
 - a. ¿Cuáles son?
 - b. ¿Qué periodicidad tiene ese seguimiento?
 - c. ¿Cómo se mide la satisfacción de los beneficiarios?
91. ¿Cuáles son las tareas de la Delegación Estatal de Programas Integrales de Desarrollo en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
92. ¿Cuáles son las tareas de la SEP en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
93. ¿Cuáles son las tareas de la SEMS u oficinas de subsistemas de educación media superior en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
94. ¿Cuáles son las tareas de los planteles educativos de los distintos niveles en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
95. ¿Cómo se monitorea la permanencia del estudiante, la terminación del ciclo escolar y la aprobación del grado en los distintos niveles?

96. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento y monitoreo de los beneficiarios con cortes de tiempo frecuentes y previos a la terminación del ciclo escolar?
97. ¿Existe un procedimiento relacionado con la atención ciudadana: atención a peticiones, quejas y sugerencias de los beneficiarios?, ¿a través de qué medios funciona?, ¿cómo son atendidas?
98. En términos del proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos y de la atención ciudadana ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
99. ¿Qué otras sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos?

VIII. Evaluación y monitoreo y contraloría social

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa lleva a cabo la evaluación interna y externa del Programa con un enfoque de resultados.

100. ¿Qué instancias o áreas participan de la evaluación y el monitoreo del Programa?
101. ¿Qué acciones de evaluación interna está realizando el Programa o cuales planea implementar?
102. ¿Cuáles son sus principales intereses en términos de evaluación?
103. ¿Cómo se implementa la contraloría social y la participación ciudadana en este programa?

Sección C: Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19

Dada la crisis generada por la pandemia de la COVID19:

104. ¿Cuáles afectaciones a la operación del Programa generó la pandemia? Mencione las principales afectaciones a los procesos generales del Programa. (*Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas*)
105. Producto de las afectaciones, ¿hubo modificaciones en la operación del Programa provocadas por esta circunstancia? Describa cuáles.
106. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia?
107. ¿El programa contó con nuevos recursos y/o sistemas de información para lograr la operación en el contexto de la pandemia?
108. ¿Qué tan adaptativo considera que fue el Programa ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
109. Las modificaciones, si las hubo ¿fueron provisionales o se mantienen hasta la fecha?

Sección D: Articulación de los tres programas de becas de la CNBBBJ

110. ¿Existen procesos compartidos, sustanciales o de soporte, entre los tres programas de becas? ¿cuáles?
111. Las Becas Benito Juárez orientan sus acciones para apoyar la permanencia y conclusión de los estudios, ¿Existen mecanismos para asegurar la continuidad de la trayectoria educativa de los becarios manteniéndolo inscrito en las diferentes becas de forma automática?
112. Todos los programas de Becas Benito Juárez están enfocados a la población que actualmente ya se encuentra inscrita en alguna institución educativa, ¿se están contemplando medidas o estrategias para asegurar el tránsito exitoso entre niveles educativos más allá de la beca como tal?
113. En particular, en Educación Media Superior y Educación Superior puede haber casos en los que las y los jóvenes no se puedan inscribir un semestre a la escuela, por ejemplo, jóvenes embarazadas en fechas cercanas al parto o trabajadores agrícolas temporales, ¿hay algún mecanismo para vincular a estos becarios con otros programas sociales o para asegurar que no se queden sin apoyo en situaciones de mayor vulnerabilidad?

Sección E: Fortalezas y retos de la implementación.

114. Teniendo en cuenta la experiencia hasta el momento, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa?
115. Teniendo en cuenta la experiencia hasta el momento, ¿cuáles han sido los principales problemas y/o retos de la implementación del Programa?

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A PERSONAL DIRECTIVO DOCENTE O ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR SOBRE EL PROGRAMA S311- BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

La guía contendrá las siguientes secciones: a). Generalidades de la operación actual del Programa, b). Caracterización de los procesos del Programa, c). Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, y d). Fortalezas y retos de la implementación.

La entrevista se acotará a aquellos procesos en los que intervienen las instituciones de educación superior. El tiempo estimado de duración será de 60 minutos.

DATOS DE LA ENTREVISTA	
Fecha	
Lugar	
Entidad federativa	
Hora de inicio	
Hora de término	

Presentación.

Buenos (as) días (tardes), mi nombre es_____.

Esta entrevista es parte de la investigación de campo para la evaluación de procesos del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, cuyo objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de cada Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras

Para ello, estamos recogiendo las experiencias de escuelas de Educación Media Superior en distintas entidades de la República.

Su participación en este estudio es fundamental para comprender el funcionamiento del Programa y por eso le agradecemos sus comentarios y la información que nos pueda brindar.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar lo comentado, grabaríamos el audio de la sesión, ¿está de acuerdo con que esta sesión sea grabada?

La guía contendrá las siguientes secciones: a). Generalidades de la operación actual del Programa, b). Caracterización de los procesos del Programa, c). Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, y d). Fortalezas y retos de la implementación.

En todo caso, esta entrevista se circunscribe solo a aquellos procesos en los que se tiene identificado que interviene su institución. Esta conversación nos tomará aproximadamente una hora.

Su participación es totalmente voluntaria. Está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento y, si alguna de las preguntas que se formulen les hicieran sentir incómodo(a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio. En ese sentido, le pedimos firmar la carta de consentimiento informado.

Sección A: Generalidades de la operación actual del Programa**I. Mecanismos de coordinación interinstitucional**

1. En términos generales, ¿Cómo describiría el papel de este plantel en la operación del Programa? ¿Qué hace este plantel para apoyar la implementación del Programa?
 - a. ¿Cuántos becarios tiene su plantel?

2. ¿Cómo y con quien se coordina este plantel para la implementación del Programa?
 - a. ¿La coordinación es sólo con la delegación estatal o también con la Coordinación Nacional?
 - a. ¿Existe un convenio marco de colaboración entre este plantel y la Coordinación Nacional de Becas, si es así que contiene?

3. Desde los primeros meses de la operación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, entre diciembre de 2018 y mayo de 2019, ¿este plantel ha participado en el Programa? ¿la operación del Programa ha sido consistente y sin sobresaltos en el tiempo que esta institución ha estado en el Programa?

4. Para asegurar la operación del Programa, ¿este plantel recibe información o capacitación específica para apoyar la implementación del Programa? ¿cuándo fue la última vez que esto ocurrió y en qué consistió?

Sección B: Caracterización de los procesos del Programa**Difusión de la convocatoria**

Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

5. ¿Qué papel tiene su plantel en la difusión y convocatoria v Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

6. ¿En qué fechas se publicaron las últimas convocatorias del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, que eventos y calendario tuvo? ¿Sabe cuándo es la próxima convocatoria?

7. ¿A través de qué medios se difundió la convocatoria?
8. ¿Hubo materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) para su plantel?
9. ¿Cuál es su percepción del proceso de *difusión* y convocatoria del Programa?
10. ¿Qué dificultades identifica en la coordinación entre los diferentes actores para llevar a cabo, en tiempo y forma, las actividades de difusión y de convocatoria del Programa?
11. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de *difusión* para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

Solicitud de becas

Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

12. ¿Qué tareas o actividades realiza su plantel en el registro y solicitud de aspirantes a la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
13. ¿Su plantel se coordinó con alguna instancia o área para apoyar el proceso de registro y solicitud de los aspirantes a la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?, ¿con cuál y cómo?
14. ¿El registro de los aspirantes se realizó a través de este plantel? ¿existe algún recurso adicional para que los aspirantes realicen su proceso de registro? ¿se utilizan modalidades de registro de acuerdo a las circunstancias de los aspirantes?
15. Si el plantel apoya el proceso de registro de sus estudiantes:
 - a. ¿Cómo se designa al personal encargado del proceso?
 - b. ¿Este personal recibió alguna capacitación para estas tareas?
 - c. ¿Qué tipo de información comparte su plantel sobre los becarios con el Programa

Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

16. Realiza alguna acción específica y/o adicional para la validación de los documentos de los aspirantes?
17. ¿Conoce usted cuáles son los criterios de elegibilidad que se están utilizando para seleccionar a los beneficiarios de la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez? ¿colabora o ejecuta alguna acción su plantel para verificar estos criterios de elegibilidad entre sus estudiantes?
18. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de solicitud de apoyos y registro de becarios, para mejorar el cumplimiento de las metas de los programas?

Selección de becarios (*Tener en cuenta si el plantel se encuentra ubicado como prioritario*)

Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado

19. ¿Qué papel tiene su plantel en la selección de aspirantes y/o beneficiarios del Programa?
20. ¿Cómo se realizó la identificación y/o levantamiento de información de los posibles beneficiarios? ¿Qué tipo de estrategia e instrumento de recolección se implementó?
21. Si lo tuvo, ¿con qué instancia se coordina el plantel para llevar a cabo el proceso de selección de beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
22. ¿Existe una pre-selección de beneficiarios y si existe, procede recurso de revisión ante posibles reclamaciones?
23. ¿Cómo se lleva a cabo la actividad de reclamación por exclusión o no selección? ¿Qué tipo de acción realiza el plantel?
24. ¿Qué otras sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de selección de becarios?

Entrega de medios de pago

Descripción general: Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa y 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).

25. ¿Qué medio de pago se utiliza para la entrega de su beca a las y los beneficiarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez en esta escuela?
- 26.
27. ¿Qué tareas o actividades realiza su plantel para la entrega de medios de pago a los becarios?
28. En este plantel, ¿se realizó la mesa de entrega de medios de pago a los becarios?
29. ¿Sabe si existe un expediente derivado de ese proceso?
 - a. ¿qué documentos lo conforman?
30. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en la entrega de medios de pago para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

31. De parte de su plantel, ¿existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas? Si existen, descríbalos brevemente.
32. De parte, de la CNBBBJ, ¿le solicitan a su escuela de manera directa, información de los becarios que dé seguimiento a la situación de estudios de las y los becarios?
33. En su institución, ¿existe algún procedimiento para atender a peticiones, quejas y sugerencias de los beneficiarios? ¿cómo funciona?

34. En lo que va del Programa, ¿tienen información que dé cuenta de la deserción de becarios?
35. ¿Qué sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos?

Sección C: Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19

Dada la crisis generada por la pandemia de la COVID19:

36. ¿Considera que la pandemia afectó a la operación del Programa? ¿De qué forma? Mencione las principales afectaciones a la implementación del Programa desde el punto de vista de su plantel (*Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas*)
37. ¿Qué tan flexible considera que fue el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
38. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia?
39. Las modificaciones, si las hubo ¿fueron provisionales o se mantienen hasta la fecha?

Sección D: Problemas y retos en la implementación

40. ¿Cuál considera usted que es el aporte del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
41. ¿Cree que el Programa es una solución efectiva para evitar la deserción y apoyar la culminación de los estudios de los becarios de su plantel?
42. Teniendo en cuenta la experiencia que hasta el momento se tiene con la implementación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa en esta entidad federativa?

43. ¿Cuáles han sido para usted los principales problemas y/o retos de esta implementación?

44. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora en la operación del Programa?

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A PERSONAL DE LA DELEGACIÓN DE PROGRAMAS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO SOBRE EL PROGRAMA S311- BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

Referencias: Entrevista Oficina Representación Estatal sobre Programa S311 - BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

La guía de entrevista para los funcionarios de la delegación estatal se compone de las siguientes secciones: Estado general de la operación actual del Programa en la entidad federativa, caracterización general de los procesos del Programa, implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, articulación a nivel estatal de los tres programas de becas de la CNBBBBJ y, balance de fortalezas y áreas de oportunidad del Programa.

La entrevista se acotará a aquellos procesos en los que intervienen los funcionarios estatales.

Las condiciones específicas para la realización de estas entrevistas dependerán de la CNBBBBJ, pero se propone sostenerlas al mismo tiempo con el Coordinador estatal y funcionarios claves en la operación estatal. El tiempo estimado de duración será de 120 minutos.

Entrevista con la Oficina Representación Estatal involucrada en la implementación del Programa

DATOS DE LA ENTREVISTA	
Fecha	
Lugar	
Entidad federativa	
Hora de inicio	
Hora de término	

Sección A: Generalidades de la operación del Programa en la entidad federativa

- I. Estructura organizacional de la Unidad Responsable y mecanismos de coordinación interinstitucional
 1. En términos generales, ¿cuál es el papel de la Representación Estatal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez en la operación del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 2. La implementación de los tres programas de becas para el bienestar inició bajo la responsabilidad de la entonces Coordinación Nacional PROSPERA y ahora de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, al menos hasta 2020-2021 la operación se sustentaba en la anterior estructura, ¿puede decirse que ya se completó esa transformación de una coordinación a otra totalmente diferente? ¿qué ajustes institucionales significativos pueden destacarse a nivel estatal?
 3. ¿Qué otros cambios significativos en el diseño y operación del Programa tuvieron lugar para el ejercicio fiscal 2022 en comparación con los dos ejercicios fiscales anteriores?
 4. ¿Cómo se establece la coordinación entre esta Representación y la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo?
 5. ¿Cuáles son sus funciones y tareas específicas en este programa?
 6. Administrativamente, ¿a qué área reporta usted?
 7. ¿Hay un manual de procedimiento específico que guíe sus tareas o con base en qué mecanismos conoce y ejecuta las responsabilidades asignadas?
 8. ¿Recibe capacitación continua sobre sus funciones, así como los procesos y/o la operación de los Programas de Becas Benito Juárez?
 9. Si algún funcionario estatal tuviera dudas o algún problema en la operación, ¿cuáles son los canales para resolverla?
- II. Presupuesto
 10. ¿Cómo se financian los gastos operativos de estos programas en esta entidad federativa? ¿Los recursos financieros y materiales son suficientes y están disponibles en tiempo para ejecutar las tareas que corresponde a la esta representación?
 11. ¿En términos presupuestales y en cobertura absoluta que proporción representan los becarios de EMS con respecto de la cobertura total en esta entidad federativa?

Sección B: Procesos del Programa

- I. Planeación estratégica

Descripción general: 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.

12. ¿Qué papel ha tenido esta Representación en la planeación del Programa? Por ejemplo, ¿se le convoca para analizar modificaciones a las reglas de operación o para retroalimentar la implementación del Programa y tomar decisiones?
13. ¿Qué papel ha tenido La Delegación de los Programas Integrales de Desarrollo en la planeación de los programas?

II. Difusión del Programa

Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

14. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar el proceso de *difusión* del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
15. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar la convocatoria del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
16. ¿Qué tipo de colaboración presta la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo en la difusión del Programa?
17. ¿Qué papel tienen las Instituciones Públicas de educación Media Superior del Sistema educativo Nacional (IPEMS) o en Instituciones de Educación Media Superior (IEMS) en la difusión y convocatoria del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
18. ¿A través de qué medios se difunde el Programa en esta entidad federativa?
19. ¿Hay algún mecanismo específico para llevar la información a poblaciones con mayor vulnerabilidad? (*localidades lejanas de la urbanización, familias sin internet, con poco acceso a medios de comunicación, hablantes de lengua indígena, entre otros temas*)
20. ¿Qué papel han jugado las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) para la difusión del Programa?, ¿Hay cuentas locales del Programa en estas redes?
21. ¿Cuentan con materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) para difundir el Programa?
22. En términos del proceso de *difusión*, ¿qué otras actividades realiza esta Representación?
23. ¿Cuáles cambios significativos sobre la difusión del Programa han sucedido desde 2019 a hoy?

24. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de *difusión* para mejorar el cumplimiento de las metas de los programas?

III. Solicitud de becas

Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

25. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar el proceso de solicitud de apoyos/registro de becarios en estos programas?
26. ¿Qué tipo de colaboración presta la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo en la solicitud de apoyos de los programas de Becas Benito Juárez?
27. Para el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, cómo se realizó el registro de aspirantes?
28. ¿Qué instancias y/o áreas resguardan los expedientes y los datos de los becarios?
29. En términos del proceso de solicitud de apoyos y registro de becarios, ¿qué otras actividades realiza esta Representación?
30. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de solicitud de apoyos y registro de becarios, para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

IV. Selección de becarios

Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.

31. ¿Cuáles son sus funciones o actividades para apoyar el proceso de selección de becarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
32. ¿Qué tipo de colaboración presta esta Representación para el proceso de selección de becarios de la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y para su notificación en caso de ser seleccionados?
33. En términos del proceso de selección de becarios, ¿qué otras actividades realiza esta Representación?
34. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de selección de becarios para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

V. Entrega de medios de pago y dispersión de los recursos de becas

35. ¿Cómo es el proceso *de entrega de medios de pago* a los beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez? ¿qué medios de pagos se utilizan en esta entidad?
36. ¿La Representación participa en la logística para la entrega de medios de pago?
37. ¿Qué actividades realiza en este proceso y con cuáles dependencias o áreas se coordina para ello?
38. ¿Dónde se entregan los medios de pago a los beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
39. ¿Qué otras instancias o áreas participan en la entrega de medios de pago?
40. ¿Existen expedientes derivado de este proceso *de entrega de medios de pago*? ¿qué documentos lo conforman?
41. ¿Qué dificultades y sugerencias identifica en los respectivos procesos de entrega de medio de pago?

VI. Entrega de becas

Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo

42. ¿Cuáles son sus actividades para apoyar el proceso de entrega de becas en educación media superior?
43. ¿Qué papel tiene esta Representación en el proceso de entrega de becas?
44. ¿Qué instancias o áreas participan en la entrega de recursos?
45. ¿Cuál es el calendario de pagos en 2022?
46. ¿Hay localidades donde no se estén entregando las becas conforme el calendario establecido?, ¿por qué?
47. En términos del proceso de entrega de becas, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables?
48. ¿Qué otras sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de entrega de becas?

VII. Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo son el objetivo planteado.

49. ¿Qué papel tiene esta Representación en el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos?
50. ¿Existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas?
 - ¿Cuáles son?
 - ¿Qué periodicidad tiene ese seguimiento?
 - ¿Cómo se mide la satisfacción de los beneficiarios?
51. ¿Se utiliza algún sistema informático para el monitoreo del Programa?
52. ¿Cómo reporta esta Representación a la CNBB-BJ de los avances del Programa?
53. ¿Se reportan las actividades del Programa a alguna otra instancia?
54. Cuando un becario tiene alguna duda, problema o asunto que resolver, ¿con qué instancia debe asistir y cuál es el procedimiento que debe seguir? (atención ciudadana: atención a peticiones, quejas y sugerencias de los beneficiarios).

II. Evaluación y monitoreo y contraloría social

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa lleva a cabo la evaluación interna y externa del Programa con un enfoque de resultados.

55. ¿Participa la representación estatal de actividades de evaluación y monitoreo del Programa?
56. ¿Cómo se implementa la contraloría social y la participación ciudadana en este programa?

Sección C: Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19

Dada la crisis generada por la pandemia de la COVID19:

57. ¿Hubo afectaciones a la operación del Programa por la pandemia? Mencione las principales afectaciones a los procesos generales del Programa. *(Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas)*
58. Producto de las afectaciones, ¿hubo modificaciones en la operación del Programa provocadas por esta circunstancia? Describa cuáles.
59. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia?

60. ¿El programa contó con nuevos recursos y/o sistemas de información para lograr la operación en el contexto de la pandemia?
61. ¿Qué tan adaptativo considera que fue el Programa ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
62. Las modificaciones, si las hubo ¿fueron provisionales o se mantienen hasta la fecha?

Sección D: Articulación de los tres programas de becas de la CNBBBJ

63. Las Becas Benito Juárez orientan sus acciones para apoyar la permanencia y conclusión de los estudios, ¿Existen mecanismos para asegurar la continuidad de la trayectoria educativa de los becarios manteniéndolo inscrito en las diferentes becas de forma automática?
64. Todos los programas de Becas Benito Juárez están enfocados a la población que actualmente ya se encuentra inscrita en alguna institución educativa, ¿se están contemplando medidas o estrategias para asegurar el tránsito exitoso entre niveles educativos más allá de la beca como tal?
65. En particular, en Educación Media Superior y Educación Superior puede haber casos en los que las y los jóvenes no se puedan inscribir un semestre a la escuela, por ejemplo, jóvenes embarazadas en fechas cercanas al parto o trabajadores agrícolas temporales, ¿hay algún mecanismo para vincular a estos becarios con otros programas sociales o para asegurar que no se queden sin apoyo en situaciones de mayor vulnerabilidad?

Sección E: Fortalezas y retos de la implementación.

66. Teniendo en cuenta la experiencia hasta el momento, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa en esta entidad federativa?
67. Teniendo en cuenta la experiencia hasta el momento, ¿cuáles han sido los principales problemas y/o retos de la implementación del Programa en esta entidad federativa?
68. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora en la operación del Programa?

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A PERSONAL DE SUBSISTEMA EMS CON RESPONSABILIDADES EN EL PROGRAMA S311- BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

Referencias: Entrevista Funcionario Público de subsistema EMS con responsabilidades en los programas de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez,

La guía contendrá las siguientes secciones: a). Generalidades de la operación actual del Programa, b). Caracterización de los procesos del Programa, c). Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, y d). Fortalezas y retos de la implementación.

La entrevista se acotará a aquellos procesos en los que intervienen las instituciones de educación superior. El tiempo estimado de duración será de 60 minutos.

Entrevista a personal de subsistema

DATOS DE LA ENTREVISTA	
Fecha	
Lugar	
Entidad federativa	
Hora de inicio	
Hora de término	

Presentación.

Buenos (as) días (tardes), mi nombre es _____.

Esta entrevista es parte de la investigación de campo para la evaluación de procesos del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, cuyo objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de cada Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras

Para ello, estamos recogiendo las experiencias de algunos Subsistemas de Educación Media Superior en distintas entidades de la República.

Su participación en este estudio es fundamental para comprender el funcionamiento del Programa y por eso le agradecemos sus comentarios y la información que nos pueda brindar. Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar lo comentado, grabaríamos el audio de la sesión, ¿está de acuerdo con que esta sesión sea grabada?

La guía contendrá las siguientes secciones: a). Generalidades de la operación actual del Programa, b). Caracterización de los procesos del Programa, c). Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19, y d). Fortalezas y retos de la implementación.

En todo caso, esta entrevista se circunscribe solo a aquellos procesos en los que se tiene identificado que interviene su institución. Esta conversación nos tomará aproximadamente una hora.

Su participación es totalmente voluntaria. Está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento y, si alguna de las preguntas que se formulen les hicieran sentir incómodo(a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio. En ese sentido, le pedimos firmar la carta de consentimiento informado.

Sección A: Generalidades de la operación actual del Programa**I. Mecanismos de coordinación interinstitucional**

1. ¿Cómo y con quién se coordina este subsistema para la operación del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
2. En términos generales ¿Cómo es la coordinación entre este subsistema de Educación Media Superior y la Representación Estatal de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez?
 - a. ¿La coordinación es sólo con la delegación estatal o también con la Coordinación Nacional?
3. En términos prácticos ¿Qué hace este subsistema de educación media superior para apoyar la implementación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - a. ¿El subsistema lleva un registro de las becas entregadas y las becas cobradas para este Programa?
 - b. ¿Cuántos becarios tiene este subsistema de educación media?
 - c. ¿Cuántas veces han cobrado los becarios de este subsistema su apoyo económico en este año?
4. ¿La operación de Beca Universal para estudiantes de EMS genera gastos operativos adicionales para el subsistema?,
 - a. Si se incurre en gastos ¿cómo se financian?
5. Para asegurar la operación del Programa, ¿este subsistema recibe información o capacitación específica para apoyar la implementación del Programa?
 - a. Si hubo capacitación ¿cuándo fue la última vez que esto ocurrió y en qué consistió?
6. ¿Qué papel han tenido las Coordinaciones de Subsistemas de EMS en la planeación del Programa de Beca Universal?
7. ¿Este subsistema ha participado en el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez desde su inicio en 2019?
 - a. ¿La operación del Programa ha sido consistente y sin sobresaltos en el tiempo que este subsistema ha participado en el Programa?

Sección B: Caracterización de los procesos del Programa

Difusión de la convocatoria

Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

8. ¿Qué papel tiene su subsistema en la difusión y convocatoria del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
9. ¿Qué papel tuvieron y tendrán los planteles de EMS en la difusión del Programa de Beca Universal?
10. ¿En qué fechas se publicaron las últimas convocatorias del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, qué eventos y calendario tuvo?
 - a. ¿Sabe cuándo es la próxima convocatoria?
 - b. ¿A través de qué medios se difundió la convocatoria?
 - c. ¿Hubo materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) para su subsistema?
11. ¿Cuál es su percepción del proceso de *difusión* y convocatoria del Programa?
 - a. ¿Qué dificultades identifica en la coordinación entre los diferentes actores para llevar a cabo, en tiempo y forma, las actividades de difusión y de convocatoria del Programa?
12. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de *difusión* para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

Solicitud de becas

Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

13. ¿Qué tipo de apoyo prestan las Coordinaciones de Subsistemas de EMS en el proceso de solicitud de beca?
14. ¿Qué tareas o actividades específicas realiza su subsistema en el registro y solicitud de aspirantes a la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
15. ¿Su subsistema se coordinó con alguna instancia o área para apoyar el proceso de registro y solicitud de los aspirantes Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?, ¿con cuál y cómo?
16. ¿Cómo se realizó el registro de los aspirantes de este subsistema? ¿existe algún recurso adicional para que los aspirantes realicen su proceso de registro? ¿se utilizan modalidades de registro de acuerdo a las circunstancias de los aspirantes?
17. Si el subsistema apoya el proceso de registro de sus estudiantes:
 - a. ¿Cómo se designa al personal encargado del proceso?
 - b. ¿Este personal recibió alguna capacitación para estas tareas?
 - c. ¿Qué tipo de información comparte su subsistema sobre los becarios con el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - d. ¿se resguarda en el subsistema expedientes o datos de los solicitantes? ¿de qué forma se resguarda esa información?
18. Realiza alguna acción específica y/o adicional para la validación de los documentos de los aspirantes?
19. ¿Conoce usted cuáles son los criterios de elegibilidad que se están utilizando para seleccionar a los beneficiarios de la Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - a. ¿Colabora o ejecuta alguna acción su subsistema para verificar estos criterios de elegibilidad entre sus estudiantes?
20. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de solicitud de apoyos y

registro de becarios, para mejorar el cumplimiento de las metas de los programas?

Selección de becarios (*Tener en cuenta si el subsistema se encuentra ubicado como prioritario*)

Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado

21. ¿Qué papel tiene su subsistema en la selección de escuelas o aspirantes y/o beneficiarios del Programa?
 - a. Si tiene injerencia ¿con qué instancia se coordina el subsistema para llevar a cabo el proceso de selección de beneficiarios de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
 - b. ¿Cómo se decide a qué Escuelas de Educación Media Superior atender primero?
 - c. ¿Qué tipo de colaboración prestan las coordinaciones de subsistemas para el proceso de priorización de escuelas de EMS?

22. ¿Cuáles son los criterios para determinar la vigencia de la matrícula?, ¿qué instancia los establece?

23. ¿En qué periodos de tiempo se pide a las escuelas de EMS que registren a sus estudiantes?

24. ¿Cómo se realizó la identificación y/o levantamiento de información de los posibles beneficiarios? ¿Qué tipo de estrategia e instrumento de recolección se implementó?

25. ¿Existe una pre-selección de beneficiarios y si existe, procede recurso de revisión ante posibles reclamaciones?

26. ¿Cómo se lleva a cabo la actividad de reclamación por exclusión o no selección? ¿Qué tipo de acción realiza el subsistema?

27. ¿Qué otras sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de selección de becarios?

Entrega de medios de pago

Descripción general: Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa y 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).

28. ¿La coordinación del subsistema participa en la logística para la entrega de medios de pago, es decir en la entrega de tarjetas y órdenes de pago?
- ¿Con cuáles dependencias o áreas se coordina para ello?
 - ¿Qué tareas o actividades realiza su subsistema para la entrega de medios de pago a los becarios?
 - ¿Cómo es el proceso de instalación de Mesas de Atención en las escuelas de EMS?
29. ¿Qué medio de pago se utiliza para la entrega de su beca a las y los beneficiarios del Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez en su subsistema?
- ¿El subsistema guarda expedientes derivados del proceso de entrega de pagos?
 - Si es así ¿qué documentos lo conforman?
30. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en la entrega de medios de pago para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

31. De parte de su subsistema, ¿existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas? Si existen, descríbalos brevemente.

32. De parte, de la CNBB-BJ, ¿le solicitan al subsistema de manera directa, información de los becarios que dé seguimiento a la situación de estudios de las y los becarios?
33. En el subsistema, ¿existe algún procedimiento para atender a peticiones, quejas y sugerencias de los beneficiarios? ¿cómo funciona?
34. En lo que va del Programa, ¿tienen información que de cuenta de la deserción de becarios del subsistema?
35. ¿Qué sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos?

Sección C: Implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19

Dada la crisis generada por la pandemia de la COVID19:

36. ¿Considera que la pandemia afectó a la operación del Programa?
 - a. ¿De qué forma? Mencione las principales afectaciones a la implementación del Programa desde el punto de vista de su subsistema (Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas)
37. ¿Qué tan flexible considera que fue el Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
38. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia?
39. Las modificaciones, si las hubo ¿fueron provisionales o se mantienen hasta la fecha?

Sección D: Problemas y retos en la implementación

40. ¿Cuál considera usted que es el aporte del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
41. ¿Cree que el Programa es una solución efectiva para evitar la deserción y apoyar la culminación de los estudios de los becarios de su subsistema?

42. Teniendo en cuenta la experiencia que hasta el momento se tiene con la implementación del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa en esta entidad federativa?
43. ¿Cuáles han sido para usted los principales problemas y/o retos de esta implementación?
44. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora en la operación del Programa?

Programas prioritarios de becas educativas

Protocolo de la guía de observación

Justificación: ¿Por qué observar la implementación de operativos en campo?

Comprender la forma en que la ciudadanía experimenta los intercambios gubernamentales es útil y relevante desde dos dimensiones para eficiencia burocrática: por un lado, desde la valoración que hace la ciudadanía del desempeño del gobierno; por otro lado, en la autovaloración de las y los ciudadanos sobre su capacidad para interactuar con la burocracia.

A este conjunto de acciones, interacciones e intercambios con el aparato burocrático del Estado se le ha definido como cargas administrativas. Este concepto se refiere a “la experiencia personal de la implementación de una política que se percibe como onerosa”,(Burden, *et al.*, 2012) generando diversos costos para la ciudadanía: costos de aprendizaje, psicológicos y de cumplimiento. Igualmente este concepto puede ser utilizado como marco para valorar la eficacia del estado en sus interacciones con la población.

Las cargas administrativas son producto del diseño deliberado -o no- del Estado y se materializan, o toman forma, en los programas y políticas públicas. En ese sentido, las interacciones o *encuentros burocráticos* se definen como un “acontecimiento intermedio en una secuencia causal que incluye interacciones entre las características del cliente y la agencia, en las que esas características pueden determinar resultados inmediatos y a más largo plazo, o si se produce un episodio de prestación de servicios”. (Heinrich, 2016; Kahn et al., 1976)

La valoración de la experiencia ciudadana -y también de los instrumentadores- acerca de los encuentros burocráticos es significativa por varias razones. En primer lugar, un encuentro burocrático que se percibe demasiado arduo y desgastante puede desalentar a la ciudadanía a solicitar prestaciones y derechos sociales. Esto resulta especialmente delicado para muchos grupos históricamente vulnerados. En segundo lugar, los encuentros establecen términos de estatus y autoridad que orientan y dan forma a las relaciones Estado-ciudadanía. Es decir, se definen los roles y las expectativas de quienes intervienen. En tercer lugar, es posible identificar diferencias en la calidad de los encuentros burocráticos en función de los grupos sociales a los que se atiende. Esto permite reconocer -y resolver- cuestiones fundamentales de equidad, justicia y ciudadanía. (Soss, 1999)

Conocer los encuentros y experiencias burocráticas de las personas en el proceso de entrega de becas del Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez puede convertirse en un punto de partida para concebir un mejor proceso para beneficiar a la población. Se trata de imaginar mejores formas para hacer cumplir los derechos de la ciudadanía.

Objetivos de la Observación directa

Observar y registrar los encuentros burocráticos y las dinámicas comunitarias en torno al Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez, particularmente en las interacciones que se dan en el momento de la entrega de las becas a las personas beneficiarias.

Esta estrategia de observación tiene un carácter exploratorio. Estará organizada en cinco dimensiones específicas:

- 6. Interacción entre ejecutores del Programa y personas beneficiarias**
- 7. Interacciones entre personas beneficiarias**
- 8. Facilitadores y barreras de la entrega de las becas**
- 9. Procesos y espacios en donde se llevan a cabo la entrega de las becas**
- 10. Satisfacción de las personas beneficiarias**

Como toda estrategia de indagación de los fenómenos sociales, el resultado de la observación no será analizado de forma aislada. La información obtenida será vinculada con las entrevistas y grupos de enfoque desarrollado para cada uno de los programas.

Proceso por observar

Este protocolo de observación fue construido para conocer las interacciones e intercambios que ocurren en el proceso de entrega de apoyos económicos a las personas beneficiarias de los programas prioritarios de becas. En ese sentido, el foco de la atención estará centrado en las y los servidores públicos ejecutores del proceso.

Protocolo de Observación³⁰ – Mesas de atención para la entrega de becas

³⁰ Elaboración propia con base en las referencias listadas al final del documento

Datos generales para registro de la observación: entidad, municipio, localidad, CCT³¹ (nombre de la escuela/plantel/IES), fecha, hora de inicio, hora de término, número aproximado de personas atendidas durante el tiempo de observación.

Dimensión	Indicador	Elementos observables	Escala
1. Interacción entre ejecutores del Programa y personas beneficiarias	<i>Tiempo de atención</i>	Tiempo de atención de la persona beneficiaria (PB) con la persona de servicio público (SP) en “ventanilla”	Minutos
	<i>Trato del servidor público a personas beneficiarias</i>	Trato del SP a la PB: valorar lenguaje verbal, lenguaje no-verbal, amabilidad, respeto, atención (contacto visual).	Likert
	<i>Conocimiento del proceso</i>	Conocimiento del proceso: el SP conoce el proceso, aclara dudas y brinda información clara, pertinente y oportuna a la PB. Entiende y comunica las reglas.	Likert
	<i>Eficiencia</i>	El SP fue de ayuda. Es decir, busca resolver y atender cualquier inconveniente, imprevisto para concluir el trámite de la PB	Likert
	<i>Participación de la persona beneficiaria</i>	Posibilidad y espacio para que las personas beneficiarias expresen dudas, opiniones, sugerencias.	Likert

Nota: reportar situaciones hostiles, malentendidos o conflictos que pudieran presentarse en la interacción.

Dimensión	Indicador	Elementos observables	Escala
------------------	------------------	------------------------------	---------------

³¹ Hasta el momento no se cuenta con la información de cómo serán convocados, por lo que no tenemos definido en este momento si será a nivel de CCT o solo por la ubicación geográfica.

2. Interacción entre personas beneficiarias	<i>Conversación social</i>	Las PB conversan entre ellas en un trato cordial y amigable en tanto esperan y transitan por el proceso	Likert
	<i>Apoyo solidario</i>	Se identifica evidencia de ayuda, cohesión, asesoría y respaldo entre las PB para transitar por el proceso.	Likert
	<i>Cortesía</i>	Acciones de amabilidad entre las PB (ceder un asiento, saludar, despedirse)	Likert

Nota: reportar cualquier otra situación que de cuenta de la interacción entre personas beneficiarias (positiva o negativa)

Dimensión	Indicador	Elementos observables	Escala
3. Facilitadores y barreras en la entrega de becas	<i>Supervisión</i>	Apoyo de alguna persona con nivel jerárquico superior que ayude a resolver situaciones sensibles o difíciles	Likert
	<i>Incumplimiento de requisitos</i>	Requisitos que no se cumplieron, información o documentación insuficiente, entre otras.	Likert
	<i>Exploratoria: Qué facilita</i>	Observación de corte no-estructurado	Abierta
	<i>Exploratoria: Qué obstaculiza</i>	Observación de corte no-estructurado	Abierta

Nota: reportar quejas, sugerencias y felicitaciones que las PB pudieran expresar.

Dimensión	Indicador	Elementos observables	Escala
------------------	------------------	------------------------------	---------------

4. Procesos y espacios en donde se llevan a cabo la entrega de becas	<i>Tiempo de espera</i>	Tiempo en que las PB esperan antes de ser atendidas en “ventanilla” o la primera interacción en el proceso con los SP	Minutos
	<i>Espacios dignos</i>	Espacios adecuados en capacidad de las personas, limpieza, adecuación al clima (ventilación o resguardo).	Likert
	<i>Procesos e información</i>	Está claro a dónde deben dirigirse las PB y a quién preguntar si tienen dudas (módulo de información)	Likert
	<i>Ambiente</i>	El ambiente es adecuado para la espera: sillas suficientes, luz, agua, acceso a baños, etc.	Likert
	<i>Personas con discapacidad</i>	Disponibilidad de servicios de apoyo a personas con alguna discapacidad o de algún grupo vulnerable.	Likert

Nota: reportar elementos o situaciones que influyan en el ambiente del proceso de entrega de becas.

Dimensión	Indicador	Elementos observables	Escala
5. Satisfacción de las personas beneficiarias	<i>Satisfacción</i>	Sentimientos que reflejan las PB al terminar el proceso. Considerar: gusto, preocupación, alegría, enojo, indiferencia, alivio, etc.	Likert
	<i>Agradecimientos</i>	Cantidad de valoraciones positivas y agradecimientos deliberados y consientes acerca del servicio y proceso recibidos.	Likert

	<i>Quejas/ apelaciones</i>	Cantidad de quejas o solicitudes de apelación o reconsideración de un proceso que consideran mal llevado.	Likert
--	--------------------------------	---	--------

Nota: reportar elementos o situaciones que den cuenta del nivel de satisfacción de las personas beneficiarias

Consideraciones para la observación

Para el desarrollo de la observación se dará cumplimiento a los principios éticos y se solicitará el consentimiento informado por parte del o los responsables a cargo de las mesas de atención. Dado que el enfoque de la observación estará centrado en las acciones y procesos desde los servidores públicos, no se solicitará consentimiento informado a las personas beneficiarias, al menos que se identifique necesario hacer alguna entrevista corta para conocer su opinión.

Previo al desarrollo de la observación directa, se conducirán sesiones de capacitación de las personas observadoras. De ese modo, se buscará la coincidencia y alineación en la valoración de los fenómenos observados. Del mismo modo, la sesión de formación abordará elementos para la toma de notas, reflexividad y sesgos en la observación, disminución de la intrusión en el espacio observado; así como el respeto por el entorno y por las personas participantes.

Referencias

Burden, B. C., Canon, D. T., Mayer, K. R., & Moynihan, D. P. (2012). The effect of administrative burden on bureaucratic perception of policies: Evidence from election administration. *Public Administration Review*, 72(5), 741-751

Heinrich, C. J. (2016). The bite of administrative burden: A theoretical and empirical investigation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 403-420.

Kahn, R. L., Katz, D., & Gutek, B. (1976). Bureaucratic encounters—An evaluation of government services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2), 178-198.

Soss, J. (1999). Welfare application encounters: subordination, satisfaction, and the puzzle of client evaluations. *Administration & Society*, 31(1), 50-94.

GUÍA DE GRUPOS FOCALES A BECARIOS DEL PROGRAMA S-311 BECA UNIVERSAL PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR BENITO JUÁREZ

Referencias: Grupo focal becarios de educación media superior

Dependiendo de las condiciones en las que se desarrolle el trabajo de campo, la guía a becarios podrá ser aplicada en la modalidad de grupo focal o a través entrevista, en el caso que no participen por lo menos seis becarios.

DATOS DEL CUESTIONARIO

Fecha

Lugar (localidad y municipio)

Entidad federativa

Hora de inicio

Hora de término

Presentación

Buenos (as) días (tardes), mi nombre es _____

Esta conversación es parte de la investigación de campo para la evaluación de procesos del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, cuyo objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos de cada Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras

Has sido elegida(o) para conocer tu experiencia en este programa. Lo que nos digas es muy importante y tu participación es voluntaria. Con la finalidad de no perder ningún detalle, grabaríamos el audio de la entrevista, si no tienes inconveniente.

La información que nos proporciones es confidencial, será resguardada y no se utilizará con fines diferentes a los de esta investigación para la evaluación. Recuerda que no hay respuestas buenas o malas, NO es una evaluación de tus conocimientos.

Tu participación NO AFECTARÁ TU PERMANENCIA EN EL PROGRAMA NI EL APOYO QUE RECIBES. Esta conversación durará alrededor de 60 minutos. ¿Estás de acuerdo en participar? SÓLO SÍ EL BECARIO ESTÁ DE ACUERDO SE INICIA Y SE FIRMA CARTA DE CONSENTIMIENTO.

Empecemos por una pregunta general, ¿qué significa para sus vidas ser becarios del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?

I. Difusión de la convocatoria del Programa

1. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
2. ¿Cómo te enteraste de la **convocatoria** del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez? *–(preguntar rápidamente cuánto tiempo lleva cada uno de los participantes en el Programa)-*
3. ¿Cómo te pareció la información de la convocatoria...? *–(asociar la respuesta con adjetivos positivos, negativos o neutrales)-*
4. ¿Recuerdas los requisitos que debes cumplir para recibir o mantener la beca?
5. ¿Cada cuánto deberías recibir la beca y por cuánto tiempo?
6. ¿Cuánto dinero tendrías que recibir por la beca? ¿ha cambiado con el tiempo ese monto?
7. ¿Sabes de algún medio de contacto para aclaraciones y preguntas sobre la convocatoria de la beca?

I. Solicitud de las becas

8. ¿Quién realizó la solicitud de tu beca?
9. ¿Cómo se realizó la solicitud de tu beca? ¿Recuerdas qué requisitos tenías que cumplir para poder pedir tu beca? (documentos)
10. ¿Alguno de los documentos (requisitos) para solicitar la beca, ¿te generó algún costo monetario?
11. Al finalizar tu solicitud, ¿te dieron algún documento de confirmación de que solicitaste la beca?

12. En términos generales y considerando todo lo que tuviste que hacer, ¿el proceso para solicitar la beca te pareció...? *–(asociar la respuesta con adjetivos positivos, negativos o neutrales)–*.

II. Selección de los becarios

13. ¿Cómo te enteraste de que fuiste seleccionado(a) como becario(a)?
14. ¿Sabes si compañeros tuyos que solicitaron la beca no fueron seleccionados?
15. ¿Dentro del proceso de solicitud de becas, te comunicaban o te enteraste de algún procedimiento para apelar o controvertir la lista de seleccionados y solicitar la revisión en caso de no ser, inicialmente, seleccionado?

III. Medios de pago

16. ¿Cómo te pagan tu beca?
17. ¿Tuviste que realizar algún trámite o procedimiento para que el medio de pago funcionara? (ejemplo, activar una tarjeta, asistir a alguna sucursal de banco)

IV. Entrega de las becas

18. En lo que va de 2022, ¿cuántas veces has recibido el pago de tu beca?
19. ¿Con cuántos días de anticipación te enteraste de que ya podías cobrar la beca?
20. ¿En qué lugar cobras tu beca?
21. ¿Cómo es el procedimiento para cobrar tu beca? Lo puedes describir...
22. ¿Cómo ha sido tu experiencia al recibir tu beca y hacer uso de ella? ¿Has tenido algún problema para cobrar o usar el dinero de tu beca?
23. ¿Qué tan fácil o difícil te parece el procedimiento para cobrar tu beca?
24. Normalmente, ¿cuánto dinero gastas el día que vas a cobrar la beca a la sucursal bancaria?
25. Normalmente, ¿cuánto tiempo te toma trasladarte al lugar donde cobras la beca? Considera ida y vuelta.
26. ¿Qué tan seguro o inseguro te sientes en el lugar al que acudes a cobrar su beca?

27. Las veces que has recibido la beca ¿el monto estaba completo?
28. Las veces que has recibido su beca ¿ha llegado a tiempo?
29. Las veces que has recibido la beca (...) *Facilitador: lea cada situación y para cada respuesta afirmativa pregunte la frecuencia. (prueba Satisfacción)*

Situación	1) Sí 2) No 98) NC	¿Con qué frecuencia te ha sucedido? 1) Rara vez 2) Regularmente 3) Siempre 98) No contesta
1) Alguna vez te pidieron dinero a cambio de darle los apoyos monetarios		<input type="checkbox"/>
2) Alguna vez te pidieron favores, regalos y/o acciones a cambio de darle los apoyos monetarios		<input type="checkbox"/>
3) Alguna vez tuviste que regresar varias veces para recibir/retirar los apoyos monetarios (por cambio de fechas de pago, cajero automático sin dinero, etc.)		<input type="checkbox"/>
4) Alguna vez tuviste problema con su tarjeta y no pudiste recibir / retirar sus apoyos		<input type="checkbox"/>

V. Seguimiento de los becarios

30. ¿En qué te gastas tu beca?
31. ¿Quién decide cómo gastar el dinero de la beca?
32. ¿Sabes si existe un procedimiento para presentar quejas, reclamos o sugerencias con respecto a la beca?
33. ¿Has presentado una queja, reclamo o sugerencia con respecto a la operación del Programa?
- a. ¿Tu queja, reclamo o sugerencia fue atendido y/o resuelto?
34. ¿El programa te ha convocado a alguna actividad para evaluar o monitorear el desempeño del Programa?
35. Describe brevemente, ¿en qué consistió esta actividad? _____

VI. Otras preguntas de percepción

36. ¿Qué opinión general tienes del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez?
37. ¿Sientes que la beca te motiva para asistir a la escuela?
38. ¿Has tenido la intención de dejar tus estudios? ¿la beca crees que pueda servir para que alguien que tenga intención de dejar sus estudios cambie de opinión?
39. ¿El monto de la beca te parece...? –(asociar la respuesta con adjetivos positivos, negativos o neutrales)-
40. ¿Crees que el apoyo que brinda el Programa será suficiente para que termines tus estudios?
41. En tu opinión, ¿en qué aspectos podría mejorarse este programa de becas?

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Nombre de la instancia evaluadora:	Cocoa Services, S.C.
Nombre de la coordinadora de la evaluación:	Hernández Fernández, Jimena
Nombres de los principales colaboradores:	Cáceres Castrillón, Paul Franco Vasco, Diana Hernández Fernández, Jimena Herrera Bautista, María del Carmen Razo Pérez, Ana Elizabeth Romero Perez Grovas, Carolina Asesora: Mir Caervantes, Claudia Asistentes de investigación: González Cruz, Jorge Luis Torres Valencia, Mónica
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección Ejecutiva de Gasto Federalizado del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Alice Zahí Martínez Treviño, en su carácter de Directora Ejecutiva de Análisis de Gasto Federalizado
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Licitación Pública: LA-020VQZ001-E32-2022 "EVALUACIÓN DE PROCESOS A TRES PROGRAMAS PRIORITARIOS DE BECAS EDUCATIVAS" en segunda convocatoria.
Costo total de la evaluación:	\$2,871,000.00 (IVA incluido) (costo total por la Evaluación de Procesos a tres Programas Prioritarios de Becas Educativas dentro de la cual se realizó la presente evaluación)
Fuente de financiamiento:	Recursos Fiscales, CONEVAL

Fuente: elaboración propia.