

Evaluación de procesos del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez



Lo que se mide
se puede mejorar

CONEVAl

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 SittónCentro 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 GuerreroCoordinador 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

A casi cuatro 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, a través del Programa Anual de Evaluación 2022, 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 el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y Programa 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 presenta los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072). Esta evaluación analiza si los procesos implementados en el Programa ocurren de la forma en que fueron diseñados, y valora si el conjunto de actividades es eficaz y eficiente para el logro de metas. También documenta las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable. Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización del Programa (CONEVAL, 2022a).

El Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez busca favorecer el acceso, permanencia y conclusión de la Educación Básica (EB) de los niñas, niños y adolescentes (NNA) hijos de las familias de su población objetivo, mediante la entrega de un subsidio económico a las familias de las y los estudiantes inscritos en este nivel educativo.

Se trata de un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024), alineado a los principios nacionales rectores para el desarrollo social, así como a las iniciativas y normas internacionales para el desarrollo pleno de las personas.

El Programa busca atender la inequidad de oportunidades educativas que los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad enfrentan para acceder, permanecer y concluir las trayectorias educativas en el nivel básico. Con las acciones del Programa se busca reducir la interrupción a las trayectorias escolares y a la experiencia educativa en general: desde eliminar las barreras para el acceso oportuno a educación inicial y preescolar; abatir la extraedad en primaria; así como tomar acciones para reducir la desafiliación escolar, la inasistencia, la reprobación y el rezago educativo en secundaria.

De acuerdo con sus Reglas de Operación 2022 (ROP 2022), el objetivo general del Programa es “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” (DOF, 31 de diciembre 2021). Esta evaluación se desarrolló utilizando metodología cualitativa desde un enfoque descriptivo y exploratorio. Se basó en un conjunto de fuentes primarias y secundarias a través de análisis de gabinete, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa. El trabajo de campo se realizó en los estados de Chihuahua y Oaxaca principalmente, así como en Chiapas y Ciudad de México, durante los meses de junio y julio de 2022. Es importante comentar que el trabajo de campo se realizó en el contexto del cierre del ciclo escolar, así como de las medidas de bioseguridad impuestas por la pandemia de COVID-19.

En el análisis del Programa se identifican ocho procesos principales: 1) Planeación; 2) Identificación y selección de planteles educativos o localidades; 3) Difusión del Programa; 4) Identificación de familias; 5) Selección de familias; 6) Entrega de medios de pago; 7) Entrega de becas; y 8) Seguimiento a familias y monitoreo de apoyos.

Los tres programas evaluados, entre los que se encuentra el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, son operados simultáneamente por la misma Unidad Responsable (UR): la Coordinación Nacional de Becas para el

Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ).¹ Los procesos de los programas evaluados se articulan organizacionalmente por el mismo personal de la CNBBBJ a través de sus Direcciones Generales, que cumplen funciones con objetivos similares para los tres programas.

Si bien, estos programas entregan el mismo tipo de apoyo monetario: becas, focalizan y atienden poblaciones diferentes. Así, aunque 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 estos programas es 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 de las personas beneficiarias de un tipo educativo a otro.

A continuación, se presenta un breve análisis de los principales hallazgos y conclusiones identificados en este ejercicio valorativo.

Si bien, se identifica un claro propósito del Programa por contribuir al bienestar de las familias con estudiantes en educación básica, también se reconoce que el Programa se enfoca en las transferencias directas de apoyos económicos, más que en las condiciones que podrían mejorar las oportunidades de aprendizaje de las NNA.

Para las familias beneficiarias las becas tienen un sentido noble, por el objetivo, así como necesario, por el tipo de ayuda en que se materializa. Se reconoce su beneficio. Sin embargo, para su consolidación como política educativa es necesario fortalecer algunos elementos relacionados con el cumplimiento a los derechos e incorporar información sobre trayectorias y experiencia educativa. Esto puede lograrse trabajando juntamente con la estructura educativa y las escuelas.

Si bien el Programa se orienta a fomentar el acceso y la permanencia de NNA inscritos en algún nivel de Educación Básica (planteles públicos y modalidad escolarizada), no se

¹ La evaluación de este programa se realizó en conjunto con la evaluación de los programas *Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y Jóvenes Escribiendo el Futuro* (CONEVAL, 2022a).

identifican mecanismos y estrategias sistemáticas para conocer y dar cuenta del acceso y la permanencia de los NNA en la escuela como resultado de la beca; o bien para actualizar la información relacionada con el grado escolar que cursan o al que transitan las y los estudiantes; es decir, no se identifica un seguimiento a su trayectoria educativa.

Para las familias con más de una hija o hijo con edades para estudiar ese nivel, la normatividad refiere la verificación de la inscripción de los NNA matriculados en las escuelas citadas, pero no precisa el abordaje en los posibles casos, de algún NNA de la familia que no esté asistiendo a la escuela y por ende no se encuentre inscrito.

El papel del personal de las Oficinas de Representación Estatal (ORE) y de las Sedes Auxiliares de la Oficina de Representación Estatal (SARE) en las mesas de atención temporal (MAT) es destacable. La atención que brindan a las beneficiarias, el respeto y la paciencia con la que explican las situaciones, el compromiso con el que buscan resolver las eventualidades y el profesionalismo con el que ejecutan las actividades en la mesa de pago nos recuerdan el valor del servicio público. Es decir, el actuar de las figuras de la ORE y la SARE en las MAT afianza el sentido de lo público en la operación.

En ese mismo sentido, se reconoce el trabajo de la CNBBBJ, y especialmente las ORE y SARE, pues a pesar de las limitaciones presupuestales, partidas restringidas, regulaciones paralizantes y de condiciones laborales poco favorables, han sacado adelante la operación y han mostrado su compromiso con el Programa y con su población beneficiaria.

Uno de los problemas más evidentes, con implicaciones profundas para la operación del Programa, y que se identificó desde la Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020, es que la CNBBBJ aún no cuenta con una estructura organizacional aprobada por la SHCP y la SFP. Esto resulta, entre varias cosas, en la ausencia de manuales de procedimientos que respondan a la realidad de las funciones y otorguen mayor claridad, ordenamiento, transparencia, certeza y posibilidad de cumplimiento a los procesos del Programa. Esta condición, por los efectos que desencadena en las Direcciones Generales y los procesos es, sin duda, una irregularidad que impacta en el

andamiaje institucional para la operación. De hecho, a casi cuatro años de su puesta en marcha, se sigue operando con la estructura heredada de la desaparecida Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.

Con base en las consideraciones anteriores, gran parte del análisis de procesos realizado en esta evaluación parte de los comentarios y opiniones vertidas en las entrevistas con los y las funcionarias públicas de nivel federal (direcciones generales de la CNBBBBJ) y de las ORE; así como de la práctica de campo. Es importante referir que una evaluación de procesos requiere de una revisión del contexto en el cual se implementa el Programa, y un análisis del marco normativo que lo rige. Sin embargo, dada la condición actual del Programa fue necesario recurrir a un mapeo de procesos en gran medida descrito en voz de las personas que operan el Programa.

Adicionalmente, otro elemento que interfiere en la operación del Programa y se identifica desde los documentos normativos del Programa, es la desarticulación y desvinculación con la estructura educativa. Es decir, a pesar de ser un programa con propósitos planteados en la dimensión de la escuela y los efectos en la experiencia educativa del estudiantado, no se involucra a la estructura educativa como parte del entramado de la operación. Tampoco parece ser reconocida como un elemento irremplazable y estratégico para el funcionamiento de un programa que involucra escuelas, estudiantado y comunidad educativa (figuras directivas, figuras docentes, así como madres y padres de familia). Es decir, en la mayoría de los procesos la escuela está referida como un punto principal; por lo que si ese vínculo se fortaleciera se mejoraría la *difusión*, la *identificación de familias* y la *selección de familias*, la *entrega de las becas* y el *seguimiento de las familias beneficiarias*. También haría posible la asociación de efectos educativos y la rendición de cuentas desde la dimensión escolar. Dicho de otra manera, la escuela está presente en el discurso, pero no se identifica un involucramiento sustantivo de sus actores (estructura educativa, figuras docentes y directivas) en los procesos.

Un desafío para la operación se identifica también en los procesos centralizados en la CNBBBBJ. Es decir, en el ejercicio centralizado de los elementos para la operación del

Programa. Esto no solo resulta en tiempos consumidos en trámites y estimaciones desde contextos y circunstancias distintas, sino que también coloca a las ORE con pocas oportunidades de desarrollar sus capacidades institucionales. Si bien, no es una operación particular de la CNBBBJ, es importante resaltar la afectación que tiene para el Programa.

Por otra parte, en cuanto a debilidades detectadas en la normatividad existente, se puede mencionar que las ROP no otorgan información transparente y específica respecto a las causas de no seleccionar a familias que solicitan su registro en el Programa. En ese mismo sentido, la normatividad no refiere periodos precisos en los calendarios de pagos, ni señala la periodicidad esperada para recibir la beca. Esta falta de claridad influye negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Por ejemplo, se esperaría que la beca otorgue cierta estabilidad y certidumbre a las familias beneficiarias; la certeza de saber que se cuenta o contará con ese recurso para organizar la vida escolar de las y los estudiantes en el hogar. Sin embargo, la inconsistencia en las fechas de pago, la falta de un calendario con fechas específicas, que sea accesible y disponible para las personas tutoras, autoridades escolares y autoridades estatales, afecta tanto la percepción de las personas beneficiarias como aspectos fundamentales de transparencia en el ejercicio de los programas públicos.

Por otra parte, al igual que en 2019, los testimonios constataron que a ninguna de las familias beneficiarias se le ha pedido favores, dinero o algún tipo de coerción a cambio de inscribir a las familias al Programa. Con ello se mantiene lo señalado en el estudio exploratorio: “Un hallazgo relevante y favorable fue que no se mencionaron condicionamientos, cobros o solicitudes de ningún tipo para la incorporación o permanencia en el Programa” (CONEVAL, 2022a).

Otro de los hallazgos, que se identifica tanto en la observación en campo como en testimonios de los informantes clave, se refiere al servicio del Banco del Bienestar, que es la institución liquidadora del Programa. En ese sentido, el proceso de *entrega de becas* constantemente se ve afectado por dimensiones relacionadas con algún aspecto en el servicio del Banco del Bienestar. Por ejemplo, la institución liquidadora no lleva el

recurso suficiente para cubrir las becas de las familias beneficiarias a través de las MAT; personas beneficiarias que no aparecen en sus listados o falta de listados, cajeros fuera de servicio, entre otras.

El análisis de los procesos del Programa identificó la necesidad de atender lo relacionado con capacitación programada del personal de la CNBBBBJ en las entidades federativas. Es decir, la información del Programa y su funcionamiento en territorio aún es escasa. Igualmente, no se identifica un periodo o temporada planeada sistemáticamente para difundir o capacitar sobre el Programa, sino que se hace a la par de los operativos de recopilación de cédulas de datos de las familias. Igualmente es necesario brindar información oportuna a las familias beneficiarias, es decir, en las localidades rurales con poca conectividad se requiere mucho más de promoción e información directa porque la digital es menos accesible. Esta falta de información podría asociarse a que, en algunas de las familias beneficiarias persista confusión con el programa Prospera y con mecanismos instrumentados en periodos previos.

Relacionado con el proceso de *difusión*, se identificó la ausencia de una narrativa identitaria del Programa. Dicho de otra manera, no es sólida la estrategia sobre los mensajes institucionales que otorguen identidad al Programa y promueva en sus audiencias la transmisión de información oportuna. Mejorar la estrategia de difusión podría incidir en el conocimiento de los procesos del Programa y en la apropiación de ser sujetos de derechos de la población objetivo del Programa, así como de otros actores relacionados.

Esta construcción de identidad pasa por recuperar el papel central de la escuela y de las figuras educativas en la operación del Programa. Involucrar a la estructura educativa en las acciones de comunicación y difusión, a partir de mantenerlas informadas (información completa y oportuna) y de reconocer su importancia como parte de los procesos, será fundamental para ampliar el alcance del Programa.

Desde un enfoque de derechos humanos, se identificó la necesidad de fortalecer el derecho de las familias a tener información. Es decir, en la normatividad no se considera

dar a conocer los resultados de las solicitudes de incorporación que no procedieron, es decir, que no obtuvieron un resultado favorable para incorporación. Esto provoca que las familias desconozcan las razones por las cuales no son beneficiarias del Programa o por qué no procedió su solicitud, limitando la posibilidad de resolver alguna de estas causas que los mantienen fuera del Programa, si es que son atribuibles a las familias. Se trata de la generación de agencia en la ciudadanía a partir de su derecho a recibir información.

En ese sentido, el Programa necesita generar los procedimientos y mecanismos para que la ciudadanía pueda informarse acerca de las razones específicas que están limitando su participación en el Programa, o bien, las causas de la interrupción en la recepción de la beca. Igualmente se trata de fortalecer la capacidad institucional de los equipos estatales a partir de descentralizar la información relacionada con las familias beneficiarias del Programa, pero también de la información que ayude a las ORE a acompañar y resolver las problemáticas de las familias no-incorporadas o con suspensión de beca.

También se encontraron mecanismos de comunicación limitados sobre los calendarios de pagos de becas, que no son suficientemente accesibles para las familias porque están en enlaces electrónicos señalados por las ROP. Estos calendarios no permiten conocer periodos puntuales y específicos respecto a los pagos y la periodicidad esperada para recibir la beca.

Los hallazgos sobre las áreas de oportunidad dan cuenta de la falta de presupuesto para difusión, de la necesidad de información oportuna y de capacitación sobre el Programa, especialmente en localidades alejadas, así como de fortalecer la narrativa identitaria del Programa. Asimismo, las convocatorias a las familias para los operativos de levantamiento de las cédulas de identificación de las familias no se realizan con suficiente tiempo y a veces con comunicación imprecisa, afectando la asistencia de las familias y por ende su oportunidad de solicitar su incorporación al Programa.

La incertidumbre en el calendario y la periodicidad de pagos; la ausencia de mecanismos para la generación de agencia en la ciudadanía; el desconocimiento de quién es la o el

becario en una familia y la Insuficiente vinculación con la estructura educativa son también áreas de oportunidad para el Programa.

Los cuellos de botella identificados en la operación del Programa son: 1) la entrega de becas constantemente se ve afectada por dimensiones relacionadas con algún aspecto en la comunicación con el Banco del Bienestar; 2) los procesos centralizados en la CNBBBBJ; 3) la actualización de sitios web dependen de la SEP y de otras instancias; y 4) la falta de estructura organizacional autorizada provoca la necesidad de generar un volumen importante de oficios para documentar y comunicar decisiones y tiempos operativos desde el nivel central hacia las ORE y SARE, así como llevar a cabo reuniones y capacitaciones virtuales que demandan mucho tiempo del personal para poder transitar de los oficios a la implementación.

Sobre las buenas prácticas se encontró la buena atención del personal de las ORE y SARE en las mesas de pago. Especialmente se reconoce el trabajo de la CNBBBBJ, y especialmente las ORE y SARE, pues a pesar de las limitaciones presupuestales, partidas restringidas, regulaciones que obstaculizan y de condiciones laborales poco favorables han sacado adelante la operación y han mostrado su compromiso con el Programa.

Por otra parte, igual que en 2019, los testimonios constataron que a ninguna de las familias beneficiarias se le ha pedido favores, dinero o algún tipo de coerción a cambio de inscribir a las familias al Programa. El trabajo de campo también dio cuenta de la disposición y del apoyo de las figuras directivas y docentes hacia las familias para facilitar tanto los trámites como la documentación solicitada.

De cara a fortalecer el Programa se presentan las siguientes recomendaciones:

- Reorientar el Programa para ir más allá de la dispersión de apoyos económicos y consolidarlo como una política educativa a partir de considerar la beca como un incentivo para reforzar las trayectorias y permanencia en la escuela.
- Aprobar la estructura organizacional para el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez.

- Implementar acciones orientadas a contar con los manuales de procedimientos del Programa.
- Fortalecer la vinculación y articulación operativa entre la CNBBBBJ y la estructura educativa en los niveles federal y estatal, particularmente en la comunicación acerca del papel de las figuras educativas en la instrumentación y seguimiento del Programa.
- Evaluar el alcance y efectividad de las estrategias de difusión en comunidades rurales e indígenas alejadas de centros poblados y con dificultades de conectividad.
- Establecer un calendario estimado para los operativos de recopilación de cédulas de datos de las familias, idealmente por localidad o regional.
- Generar los procedimientos y mecanismos para que la ciudadanía pueda informarse acerca de las razones específicas que están limitando o interrumpiendo su participación en el Programa.
- Identificar, para las familias, figuras y autoridades educativas, así como las personas responsables de la instrumentación de programa, quién es la o el estudiante en la familia beneficiaria a quien está vinculada la beca.
- Definir un calendario de pagos con periodos más precisos y que se dé a conocer masivamente.
- Mejorar los servicios y la definición de responsabilidades con el Banco del Bienestar, que es la liquidadora del Programa de Becas en Educación Básica.
- Construir y difundir un relato institucional que otorgue identidad al programa y promueva la comunicación de los procesos del Programa.
- Rediseñar el papel de las ORE en los procesos de programa. Mejorar las estrategias de trabajo coordinado entre la CNBBBBJ y las ORE para desarrollar las capacidades institucionales en las entidades y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con la instrumentación de la política pública.
- Gestionar con las instituciones bancarias la exención de los cobros de comisiones cuando las personas titulares de las familias beneficiarias utilizan los cajeros automáticos de instituciones distintas al Banco del Bienestar.

- Por último, se espera que esta evaluación pueda contribuir a diálogos de análisis y espacios de colaboración y coordinación hacia políticas y programas educativos que permitan mayores y mejores oportunidades y condiciones para el aprendizaje.

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo	2
Índice de contenido.....	13
Lista de Cuadros.....	15
Lista de Figuras	15
Siglas y acrónimos.....	17
Glosario de términos	20
1. Introducción	29
2. Descripción del Programa.....	31
3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	37
4. Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	59
4.1 Planeación	61
4.2 Identificación y selección de planteles educativos o localidades	73
4.3 Difusión del Programa.....	81
4.4 Identificación de familias	92
4.5. Selección de familias	104
4.6 Entrega de medios de pago	111
4.7 Entrega de becas.....	115
4.8 Seguimiento a familias y monitoreo de apoyos.....	126
4.9 Satisfacción de familias beneficiarias.....	130
4.10 Contraloría Social.....	132
4.11. Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa	140
5. Análisis de la articulación operativa de los tres programas	142
6. Hallazgos y resultados	156

6.1 Resultados de la articulación operativa del Programa	157
6.2 Principales problemas detectados en la normatividad	157
6.3 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.....	160
6.4 Amenazas y Fortalezas.....	172
7. Recomendaciones y conclusiones	174
. Referencias.....	180
8. Anexos	185
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa.....	185
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa	187
Anexo III. Flujogramas del Programa *	192
Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa	204
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos	205
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad	217
Anexo VII. Análisis FODA del Programa.....	219
Anexo VIII. Recomendaciones del Programa	224
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa.....	239
Anexo X. Trabajo de campo realizado al Programa.....	251
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa.....	258
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.....	299

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Población Objetivo.....	33
Cuadro 2. Actividades generales de los dos componentes metodológicos del trabajo de campo	42
Cuadro 3. Criterios y variables para la selección de la entidad federativa para el trabajo de campo	45
Cuadro 4. Variables por entidad federativa	49
Cuadro 5. Escenarios analíticos para realizar la selección de localidades	52
Cuadro 6. Localidades seleccionadas en la muestra analítica	52
Cuadro 7. Localidades y CCT seleccionadas para el trabajo de campo en Chihuahua	54
Cuadro 8. Codificación de los Instrumentos de recolección de información	56
Cuadro 9. Codificación de las Cartas de Consentimiento Informado.....	57
Cuadro 10. Cronograma de actividades.....	58
Cuadro 11. Características de los tres Programas evaluados	143
Cuadro 12. Modificación de la selección de localidades para el trabajo de campo en Chihuahua	252
Cuadro 13. Modificación de la selección de CCT para el trabajo de campo en Chihuahua	252
Cuadro 14. Concentrado del trabajo de campo en Chihuahua y Oaxaca (tutores y autoridades escolares, docentes, personal administrativo o directivo IEB)	256
Cuadro 15. Numeralia de las entrevistas en las ORE de la CNBBBJ	256

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas para la selección de familias beneficiarias.....	34
Figura 2. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez	35
Figura 3. Componentes de la estrategia metodológica.....	38
Figura 4. Modelo General de Procesos	59
Figura 5. Modelo de Procesos para el Programa de Becas de Educación Básica.....	61
Figura 6. Primer resultado de la consulta al enlace electrónico para identificar el nivel de priorización de planteles educativos.....	76

Figura 7. Segundo resultado de la consulta al enlace electrónico para identificar el nivel de priorización de planteles educativos.....	76
Figura 8. Buscador de escuelas susceptibles de atención	77
Figura 9. Sitios gubernamentales con difusión de las Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez.....	82
Figura 10. Consultas sobre el Programa en el portal del Gobierno de México	83
Figura 11. Resultados de consultas al enlace web publicado en las ROP para conocer estatus en el padrón del Programa.....	88
Figura 12. Criterios para la convocatoria al operativo de aplicación de cédulas familiares	95
Figura 13. Registro de CRIS en SISCOBE.....	99
Figura 14. Calendario de pagos a la población beneficiaria de los Programas de Pecas para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022	121
Figura 15. Definición de cada tipo educativo.....	146
Figura 16. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez.....	147
Figura 17. 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).....	149
Figura 18. Propuesta de articulación entre los Programas que permitan trayectorias educativas	152
Figura 19. Numeralia integrada de todo el trabajo de campo realizado para el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez	257

Siglas y acrónimos

AEFCM	Autoridad Educativa Federal de la Ciudad de México
AEL	Autoridad Educativa Local
APF	Administración Pública Federal
CCT	Clave de Centro de Trabajo
CERM	Certificado de Entrega de Recepción del Medio
CNBBBJ	Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez.
CONAMER	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COVID-19	Virus SARS-CoV-2
CSI	Cédula de Solicitud de Incorporación en Línea
CU	Cédula Única
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas (CNBBBJ)
DGAJyT	Dirección General de Apoyo Jurídico y Transparencia (CNBBBJ)
DGCST	Dirección General de Coordinación y Seguimiento Territorial (CNBBBJ)
DGGPTIC	Dirección General de Gestión de Padrón, Tecnologías de la Información (CNBBBJ)
DGPAEM	Dirección General de Planeación, Análisis, Evaluación y Monitoreo (CNBBBJ)
DGPPyEE	Dirección General de Planeación, Programación y de Estadística Educativa (SEP)
DGV	Dirección General de Vinculación (CNBBBJ)
DOF	Diario Oficial de la Federación

DGPCCS	Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social (DGCST-CNBBBJ)
EMS	Educación Media Superior
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares
IEB	Instituciones de Educación Básica
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INPI	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas
LBM	Línea de Bienestar Mínimo
LGE	Ley General de Educación
LFAR	Ley Federal de Austeridad Republicana
LPEI	Línea de Pobreza Extrema por Ingresos
LPI	Línea de Pobreza por Ingresos
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MAT	Mesas de Atención Temporal
NNA	Niñas, Niños y Adolescentes
ORE	Oficinas de Representación Estatal
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
Programa	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez
ROP	Reglas de Operación
SARE	Sede Auxiliar de la Representación Estatal
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
SIGED	Sistema de Información y Gestión Educativa
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

Adecuado**	Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.
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.
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 de la familia*	La extinción de los compromisos y beneficios de los/as becarios/as de las familias beneficiarias por la actualización de los supuestos descritos en las Reglas de Operación del Programa.
Beca*	Apoyo o estímulo económico, en beneficio de los integrantes de las familias beneficiarias que cubren los requisitos de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación del Programa.
Becario/a*	Integrante de una familia beneficiaria que cumple con los requisitos de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación del Programa, su beca familiar es recibida por el/la Tutor/a y, por lo tanto, es considerado beneficiario/a de los apoyos del Programa.
Becas para el Bienestar Benito Juárez*	Son los programas presupuestarios a cargo de la CNBBBBJ en el ejercicio fiscal 2022, los cuales además del presente Programa son: Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, 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.
Calidad**	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
Cédula Familiar*	Es el conjunto de instrumentos de recolección de información que la Coordinación Nacional aplica a las familias como parte del proceso de selección de beneficiarios. A través de estos instrumentos se obtienen las características demográficas de la familia solicitante y los datos escolares de sus integrantes menores de 18 años. También permite obtener información socioeconómica de las familias para estimar su ingreso mensual per cápita, para aquellas familias solicitantes a quienes se les requiere realizar dicha estimación.
Ciclo escolar*	Lapso oficial en que se realizan las actividades escolares de un grado en el Sistema Educativo Nacional.

Claro**	criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
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.
Clave Única de Registro de Población (CURP)*	Código alfanumérico único de identidad de 18 caracteres utilizado para identificar oficialmente tanto a mexicanos residentes en el extranjero como a ciudadanos mexicanos que habitan en el territorio nacional.
Cobertura***	La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.
Coincidencia**	Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población.
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 los/as beneficiarios/as, así como por la población en general, directamente en las oficinas de la Coordinación Nacional, sus Oficinas de Representación, Sedes auxiliares o a través de algún medio de atención (teléfono, audiencia 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.
Economía**	Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
Educación Básica (EB)*	La educación básica está compuesta por el nivel inicial, preescolar, primaria y secundaria. Para los efectos de las Reglas de Operación del Programa, los servicios que comprende este tipo de educación, entre otros, son: (i) Inicial escolarizada y no escolarizada; (ii) Preescolar general, indígena y comunitaria; (iii) Primaria general, indígena y comunitaria; (iv) Secundaria, entre las que se encuentran la general, técnica, comunitaria o las modalidades regionales autorizadas por la Secretaría; y, (v)

	Telesecundaria. De manera adicional, se considerarán aquellos para impartir educación especial, incluidos los Centros de Atención Múltiple.
Eficacia**	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia**	Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
Elegibilidad*	Cualidad otorgada a una persona solicitante que cumple con los requisitos necesarios para ser beneficiaria del Programa establecidos en el numeral 3.3.1 de las Reglas de Operación del Programa.
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.
Familias beneficiarias*	Familias conformadas por: (i) becarios/as, a quienes son dirigidas las becas del Programa de Educación Básica, (ii) Padre, madre o Tutor/a de los/as becarios/as, denominado/a "Tutor/a" para los efectos de este Programa.
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*	Miembro de un pueblo o comunidad indígena, independientemente si tiene su domicilio dentro o fuera de un territorio indígena y que cuenta con el autorreconocimiento como persona indígena con base en su propia cultura, tradiciones e historia.
Institución liquidadora*	Institución financiera o pagadora contratada por la Coordinación Nacional para la entrega de apoyos monetarios del Programa a los/as tutores/as.
Instrumentos de recolección de información**	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Línea de Pobreza por Ingresos (LPI)*	Permite identificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias).
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 ciclo escolar en un 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 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 a el/la Tutor/a para recibir las becas del Programa, pudiendo ser alguno de los siguientes: tarjeta bancaria, aviso de cobro, retiro sin tarjeta u otros que defina la Coordinación Nacional.
Monitoreo**	Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.
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 CNBBBBJ 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.
Relevante**	Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.
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 del mismo, con la integridad, consistencia y oportunidad necesarias para apoyar a los procesos de operación, administración y evaluación del Sistema Educativo Nacional.

Sistema Educativo Nacional (SEN)*

En términos de lo dispuesto en el artículo 31 de la 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, población en general, educandos, becarios/as y/o beneficiarios/as que hacen a la Coordinación Nacional para obtener información en general, información sobre su situación en el Programa o algún movimiento al Padrón.

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.

* CNBBBJ. (diciembre, 2021). *DOF Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022*. Ciudad de México.

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

*** CONEVAL. (2020a). *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez 2019-2020*. Ciudad de México.

1. Introducción

A tres años de la instrumentación 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**. La finalidad es contar con información relevante y actualizada para la mejora y consolidación de la gestión operativa de los programas.

Los tres programas por evaluar son: 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 puestos en marcha por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ).

La evaluación de estos tres programas está normada por los Términos de Referencia (TdR). En ellos, se señala 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 analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y 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 analiza si los procesos implementados ocurren de la forma en que fueron diseñados, así como saber si 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 necesarios en la gestión de los programas originados por las afectaciones de la pandemia causada 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 corresponde, específicamente, al Informe final de la evaluación de procesos del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072) y es realizada por un equipo de consultoras de COCOA *Services* S.C., quienes obtuvieron, en licitación pública, el fallo favorable para llevarla a cabo.

El Informe final se organiza en seis apartados. El primero, Descripción del Programa, da cuenta de elementos fundamentales para contextualizar la instrumentación del Programa. Por ejemplo, la problemática que pretende atender; el contexto y las condiciones en las que opera; así como los principales procesos en la normatividad vigente.

En el segundo apartado, Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo, se describen las decisiones y las técnicas utilizadas para la obtención de la información, así como las experiencias de campo que resultan relevantes para el aprendizaje institucional. El tercero es la Descripción y análisis de los procesos del Programa, y consiste en una exposición a profundidad del desarrollo de cada proceso de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación. Para lograrlo se utiliza tanto la información recabada en trabajo de campo, como la obtenida en el análisis de gabinete.

El cuarto apartado corresponde al Análisis de la articulación operativa de los tres programas, en el cual se identifican puntos de convergencia entre los procesos o aquellas actividades que en la operación de un programa se relacionan con otro u otros de los programas (S311 Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y S283 Jóvenes Escribiendo el Futuro) y se identifican las posibles complementariedades y coyunturas entre ellos.

En el quinto, Hallazgos y resultados, se realiza una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación de procesos. Los hallazgos y resultados no necesariamente se vinculan con un proceso en particular y

también muestran, de manera general, aspectos relevantes y multidisciplinarios que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa. Además, se señala como la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

En el apartado seis se presentan las Recomendaciones y Conclusiones. Esta sección presenta una síntesis de los resultados encontrados considerando cada uno de los procesos del Programa.

Finalmente, se presentan once anexos que sintetizan y complementan la información presentada y entre los que se incluyen los flujogramas de cada proceso del Programa, instrumentos de recolección de datos, fichas técnicas, así como un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas (FODA) identificadas para el Programa.

Esta evaluación analizó el funcionamiento del Programa con base en la información recolectada en el trabajo de campo realizado durante los meses de junio y julio de 2022 en los estados de Chihuahua y Oaxaca principalmente, así como en Chiapas y Ciudad de México²; en la documentación de gabinete y en las entrevistas con el nivel central de la CNBBBBJ.

2. Descripción del Programa

El Programa Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072) busca favorecer la permanencia y conclusión de las trayectorias escolares de NNA en Educación Básica (EB) mediante la entrega de un subsidio económico a las familias de las y los estudiantes inscritos en este tipo educativo.

Se trata de un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024) alineado a los principios nacionales rectores para el desarrollo social, así como a las iniciativas y normas internacionales para el desarrollo pleno de las personas.

² Previo consentimiento del CONEVAL, el equipo evaluador entrevistó a los y las funcionarias públicas de las ORE de las cuatro entidades federativas (Chiapas, Ciudad de México, Chihuahua y Oaxaca) seleccionadas para la totalidad del trabajo de campo, con la finalidad de indagar sobre la implementación en cada entidad de los tres programas evaluados.

El Programa busca atender la inequidad de oportunidades educativas que los grupos sociales en condiciones de vulnerabilidad enfrentan para permanecer y concluir las trayectorias educativas en el tipo de educación básica. Con las acciones del Programa se busca reducir la afectación a las trayectorias escolares y a la experiencia educativa en general: desde eliminar las barreras para el acceso oportuno a educación inicial y preescolar; abatir la extraedad en primaria; así como tomar acciones para reducir la desafiliación escolar, la inasistencia, la reprobación y el rezago educativo en secundaria.

Esta situación es perjudicial sobre todo para los hogares con integrantes en desventaja debido a su origen étnico y su residencia en localidades de alta y muy alta marginación, de pobreza o de violencia, estando frecuentemente relacionadas las tres primeras. Lo anterior sin menoscabo del problema de rezago educativo que afecta sobre todo a la población indígena y afroamericana (DOF, 31 de diciembre 2021).

De acuerdo con sus Reglas de Operación 2022 , el objetivo específico del Programa consiste en el otorgamiento de becas para fomentar la permanencia escolar y conclusión de los estudios de las niñas, niños y adolescentes con inscripción en algún nivel de la Educación Básica, particularmente en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada, ubicados en alguna localidad prioritaria, o cuya familia tenga un ingreso mensual per cápita estimado menor a la LPI (DOF, 31 de diciembre 2021).

Respecto a la Población Potencial del Programa, esta se define como aquellas familias con niñas, niños y adolescentes (menores de 18 años) inscritos/as en algún nivel de Educación Básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada (CNBBBJ, 2022a).

Utilizando datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares y la base de datos de Medición de la Pobreza publicada por el CONEVAL, la población potencial del Programa se estimó en 13,530,670 familias con 21,541,377 de estudiantes (CNBBBJ, 2022a).

La Población Objetivo se compone de dos mediciones vinculadas al objetivo del Programa.

Cuadro 1. Población Objetivo

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.	
(i) Las localidades que se consideran prioritarias son: a) Localidad indígena rural o urbana; b) Localidad de menos de 50 habitantes sin grado de marginación; c) Localidad de muy alta marginación, rural o urbana; d) Localidad de alta marginación, rural o urbana.	1,471,848 familias (2,098,602 estudiantes)
(ii) cuya familia tiene un ingreso mensual per cápita estimado menor a la LPI (familias identificadas por CONEVAL con ingresos inferiores a la LPI)	8,471,115 familias (14,327,311 estudiantes)
Total	9,942,963 familias (16,425,913 estudiantes)

Fuente: elaboración propia con base en (CNBBBBJ, 2022a).

La actualización de las poblaciones potencial y objetivo ocurre cada dos años (CNBBBBJ, 2022a). Para ello se utilizan el Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (MCS-ENIGH) y las Bases de datos de la Medición de la Pobreza realizada por el CONEVAL.

Con respecto a la población atendida en el ejercicio fiscal 2021 el Programa benefició a 4,210,180 familias. Es decir, 42 por ciento de su población objetivo (CONEVAL, 2021b).

Contexto y procesos para la implementación

El Programa entrega a las personas tutoras de las familias un subsidio de \$840.00 (ochocientos cuarenta pesos M.N.) mensuales por familia hasta por diez meses del ciclo escolar, a partir del momento de su incorporación al padrón de familias beneficiarias.

La entrega de las becas se asocia a cinco de los seis bimestres que componen el ejercicio fiscal: 1. enero-febrero; 2. marzo-abril; 3. mayo-junio; 4. septiembre-octubre; y 5. noviembre-diciembre. La distribución a las familias beneficiarias puede ocurrir mediante alguno de los siguientes mecanismos: orden de pago con el que se puede

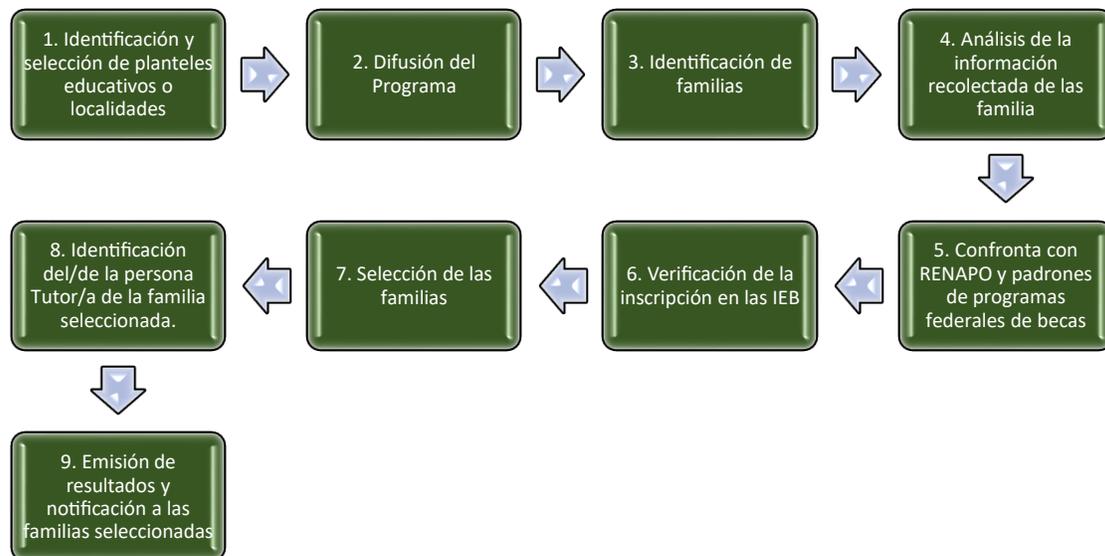
cobrar en efectivo en el Banco del Bienestar; depósitos en cuentas bancarias; o giro telegráfico.

En tanto que, para la operación del Programa, podrán participar las siguientes instancias, de acuerdo con su ámbito de competencia: (I) la Subsecretaría de Educación Básica (SEB); (II) las Autoridades Educativas; (III) las Autoridades escolares; (IV) las Delegaciones de programas para el Desarrollo (DPD); (V) las Instituciones de Educación Básica (IEB) del SEN; (VI) el CONAFE; y (VII) la(s) dependencia(s) con la(s) que la Coordinación Nacional haya celebrado un convenio de colaboración para el otorgamiento de las becas educativas.

La instancia ejecutora y responsable del Programa es la Coordinación Nacional. En tanto que la instancia normativa es el Comité Técnico de la Coordinación Nacional.

El procedimiento para la selección de la población beneficiaria del Programa está conformado por las siguientes etapas:

Figura 1. Etapas para la selección de familias beneficiarias



Fuente: elaboración propia con base en las ROP 2022 (DOF, 31 de diciembre 2021).

La instrumentación del Programa está a cargo de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ):

Figura 2. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez



*En el organigrama público de la CNBBBJ 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 CNBBBJ.

**Con base en las entrevistas con funcionarios públicos de la CNBBBJ 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 CNBBBJ, pero que no es analizado por la presente evaluación.

Fuente: elaboración propia.

Posterior a la selección de las familias beneficiarias (Figura 1), el proceso operativo del Programa para la entrega de becas considera las siguientes etapas:

1. Aceptación de las familias seleccionadas para su incorporación al Programa.

Confirmar la identidad del/de la Tutor/a, los datos personales de los integrantes de la familia, de conformidad con los procedimientos definidos para ello; una vez lo anterior,

entregar al/a la Tutor/a el documento por el que acepta su incorporación y la de su familia al Programa y solicitar su firma autógrafa.

2. Entrega del medio de pago. Confirmar la identidad del/de la Tutor/a y entregarle el medio de pago para la recepción de la beca, de conformidad con los procedimientos definidos para ello, deben presentar en original para cotejo y copia simple alguno de los documentos que se consideran válidos de acuerdo con las ROP 2022.

3. Entrega de las becas. Entregar las becas al/a la Tutor/a de las familias beneficiarias a través del medio de pago que corresponda y las instituciones liquidadoras participantes.

4. Actualización permanente del Padrón. Actualizar de manera permanente el Padrón considerando el resultado de una "Solicitud de movimientos al Padrón" en sus modalidades de "Actualización de la composición de las familias beneficiarias de Educación Básica" o "Actualización de datos personales para menores de 18 años y/o tutores; y actualización de datos escolares" por parte del/de la Tutor/a; así como otros procesos de depuración o identificación de posibles familias beneficiarias que implemente la Coordinación Nacional.

5. Confronta de padrones. Gestionar formalmente la confronta de padrones con las instancias ejecutoras de otras becas para el mismo fin, con la finalidad de verificar que no se contraponen, afectan ni presentan duplicidades con otros programas y acciones de la APF en cuanto a su diseño, beneficios, apoyos otorgados y población objetivo.

6. Seguimiento, evaluación y supervisión del Programa. A nivel nacional, realizar el seguimiento y la evaluación de las acciones y avances del Programa. El seguimiento y la evaluación se realizan de manera anual y de conformidad con lo establecido en el numeral 6 de las ROP. La supervisión se realiza de acuerdo con los procedimientos determinados por la Coordinación Nacional con el objeto de garantizar que se beneficie a la población que cumple con los requisitos y criterios establecidos en las ROP.

3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

En los TdR se 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 (desde un enfoque descriptivo y exploratorio) 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 de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez**, utilizó un conjunto de estrategias cualitativas para la obtención de información relevante. Por un lado, se realizó análisis de gabinete recuperando la información técnica y normativa sobre los procesos del Programa. Por otro lado, se realizó trabajo en campo mediante instrumentos cualitativos, con la finalidad de comprender diversos contextos y experiencias específicas, así como el entendimiento de significados de las familias beneficiarias. Igualmente, se buscó identificar como las y los actores relevantes perciben las situaciones que los rodean, las experiencias y los significados que le otorgan a un tema en particular (Merriam, 2001; Merriam y Tisdell, 2016) relacionadas a la implementación del Programa.

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

- Identificara las características y el contexto en que se desarrolla el Programa.
- Permitiera contextualizar los hallazgos resultantes de los instrumentos de recolección de información (Miles, Huberman, y Saldana, 2020).
- Identificara a partir de las opiniones y experiencias de los informantes participantes de los procesos y actividades relacionadas a la implementación del Programa.

- Comprendera 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).
- Permitiera generar información para valorar la posibilidad de que el Programa logre el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para la consecución de los objetivos específicos de la evaluación de procesos, se diseñó 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 3. 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, diagnósticos,

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 profundas y comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de los sujetos.

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:

- 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, 2021a).

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 *in situ* mediante estrategias cualitativas, como, entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación directa que el equipo evaluador utilizó en la realización de la evaluación de procesos.

Entrevistas semiestructuradas

En la investigación cualitativa una entrevista 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, en 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 permitieron construir información en forma de conversación entre dos o más participantes (un entrevistador y uno o más entrevistados), donde se intercambió información, se conocieron opiniones, percepciones, referencias pasadas o presentes sobre los procesos e implementación del Programa (Harrell y Bradley, 2009). Se buscó que las personas entrevistadas se sintieran cómodas para expresarse libremente (Davies, 1999). En este sentido, cabe señalar que la participación de servidores públicos como observadores o supervisores pueden influir en las respuestas de las y 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 los y las funcionarias públicas de oficinas centrales y de las Oficinas de las Representaciones Estatales de la CNBBBBJ que intervienen en los procesos y actividades medulares en la gestión y operación del Programa, a las autoridades escolares, docentes o directivos de la CCT, así como a las y los Titulares Beneficiarios del Programa (tutores).

Grupos focales

Los grupos focales consisten en entrevistas conjuntas con personas, generalmente en grupos formados por entre seis y diez personas, que tienen características o intereses particulares comunes para la investigación planteada. En los grupos los participantes expresan libremente sus opiniones sobre los tópicos propuestos por quien conduce el 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 una persona que modera la conversación. Es decir, quien dirige la conversación hacia determinados temas, pero también fomenta la participación y discusión de todos los participantes. 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

Derivado que el personal de la CNBBBBJ señaló que era posible observar las Mesas de Atención Temporal (MAT) programadas para finales de julio en Oaxaca. El equipo evaluador incorporó la observación directa en dos localidades de Oaxaca, con la finalidad de robustecer la evaluación de procesos del Programa.⁴ 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 de las becas a las personas tutoras, las actividades que se llevan a cabo y la experiencia general durante la implementación del proceso correspondiente.

Como toda estrategia de indagación de los fenómenos sociales, el resultado de la observación no fue analizada de forma aislada, sino que también se llevaron a cabo entrevistas con las tutoras asistentes a las MAT.

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

Cuadro 2. Actividades generales de los dos componentes metodológicos del trabajo de campo

Mecánica para el levantamiento de información	Metodología para el 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 para llevarse a cabo.</p> <p>Las sesiones de entrevista y los grupos focales se audio grabaron, previo</p>	<p>Para lograr coherencia entre diseño y análisis de la información, el trabajo de campo se orientó tanto en la formulación de los instrumentos de recolección de información como en el análisis y reporte de los hallazgos, hacia la realización de un estudio sistemático de la gestión operativa del Programa que permitió valorar si dicha implementación</p>

⁴ Fueron seleccionadas tres localidades con MAT en Oaxaca, sin embargo, solo dos localidades corresponden a operativos para el Programa. El Programa solo cuenta con una institución liquidadora, Banco del Bienestar, por lo que ambas MAT estuvieron vinculadas exclusivamente a la entrega del recurso por parte de dicha institución liquidadora.

Mecánica para el levantamiento de información	Metodología para el procesamiento, análisis y sistematización de la información
<p>consentimiento de los informantes participantes y garantizando 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 al Consentimiento informado, este debe ser firmado por los participantes. Posteriormente se presentaron los objetivos y dinámica del ejercicio bajo la conducción de la persona moderadora, se desahogó la guía de entrevista y finalmente se agradeció al o los informantes por sus respuestas, opiniones y aportaciones.</p> <p>Para el caso de la observación directa se obtuvo información y descripción de los procesos <i>in situ</i> sobre la implementación de las Mesas de Atención Temporal y se complementó con entrevistas a las Tutoras.</p>	<p>cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.</p> <p>En ese sentido, el análisis de la información se desarrolló a partir de 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 fuera correctamente enfocada y se desarrollara de la manera más eficiente a través de la sistematización de la información recolectada en campo por tipo de informante, temas relacionados a cada proceso, así como los otros componentes de interés de la evaluación señalados en los TdR.</p>

Fuente: elaboración propia

Muestra analítica del trabajo de campo

La definición para llevar a cabo el trabajo de campo se realizó en tres etapas. En primer lugar, se seleccionó la entidad federativa donde se llevó a cabo el trabajo de campo para el Programa y se acordó con la CNBBBBJ y CONEVAL la entidad federativa en el que se realizó el levantamiento para los tres programas.

En segundo lugar, al interior de la entidad federativa se realizó una muestra analítica en la que se identificaron las localidades que cuentan con características para entender en distintos contextos la implementación del Programa, por lo tanto, esta selección se considera como la unidad de análisis. Por último, dentro de cada localidad, se

seleccionaron las CCT donde se realizaron los grupos focales y las entrevistas con los y las personas tutoras, así como con las autoridades escolares o docentes o directivos de la CCT.

Selección de Entidades Federativas

Los TdR⁵ señalan que se deberá realizar el trabajo de campo en cuando menos cuatro entidades distintas para todo el proyecto. “De estas cuatro, en al menos una entidad se debe observar la implementación conjunta de los tres programas, en alguno de sus componentes. Por cada uno de los programas el proveedor tendrá que realizar el trabajo de campo en cuando menos dos entidades diferentes” (CONEVAL, 2022a). Para la selección de la entidad federativa para el trabajo de campo se utilizaron criterios, así como variables provenientes del Diagnóstico del Programa y datos oficiales:

⁵ La evaluación contempla la evaluación de los tres Programas prioritarios de becas educativas del gobierno federal: Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez y Jóvenes Escribiendo el Futuro. A pesar de ello, la muestra analítica se debe desarrollar para cada uno de los Programas de manera independiente, aunque deberán coincidir en trabajo de campo, en al menos una entidad federativa.

Cuadro 3. Criterios y variables para la selección de la entidad federativa para el trabajo de campo

Criterio	Variable	Descripción	Justificación
Población beneficiaria atendida por el Programa (volumen de operación). ⁶	Porcentaje de becarios por entidad federativa (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. 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. La estimación permitió clasificar a las Entidades Federativas.
Vinculación con el objetivo general del Programa. 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	Diferencia en la tasa de abandono escolar por entidad federativa en nivel secundaria entre el ciclo escolar 2015-2016 y el ciclo escolar 2020-2021 (INEGI, 2021).	Diferencia en la tasa de abando escolar en dos ciclos escolares distintos: el ciclo escolar 2015-2016 y el 2020-2021. Se considera la tasa de abandono escolar en nivel secundaria. La razón se debe que, a nivel nacional, el abandono en nivel primaria es de 0.4 por ciento y en secundaria es cinco veces mayor (2 por ciento). Adicionalmente, el objetivo del Programa es que los NNA permanezcan y concluyan sus estudios	La estimación es un proxy de la magnitud del problema que atiende el Programa en cada entidad federativa.

⁶ El criterio “volumen de operación” se encuentra señalado en los TdR. Para el Cuadro 3, volumen de operación se refiere a población beneficiaria atendida por el Programa.

Criterio	Variable	Descripción	Justificación
<p>mensual per cápita estimado menos a la LPI, permanezcan y concluyan sus estudios, mediante una beca.</p>		<p>en los tres niveles educativos básicos. Por lo tanto, el análisis en este nivel está relacionado con el problema que busca atenuar la beca.</p>	
	<p>Porcentaje de Población con Rezago Educativo Fuente especificada no válida.</p>	<p>Carencia utilizada en la medición multidimensional de la pobreza que ocurre cuando una persona: "Tiene de tres a veintiún años, no cuenta con la educación obligatoria y no asiste a un centro de educación formal; o, Tiene 22 años o más, nació a partir del año 1998 y no ha terminado la educación obligatoria (media superior); Tiene dieciséis años o más, nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación 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)" Fuente especificada no válida..</p>	<p>Es una variable que se relaciona con la terminación escolar de la población en cada entidad federativa. Además, es un proxy de la tendencia histórica de la terminación escolar al contemplar toda la población que habita en la entidad para su cálculo.</p>
	<p>Porcentaje de Población con ingresos menores</p>	<p>Variable que identifica a la población que no cuenta con los recursos</p>	<p>El Programa señala criterios de priorización en</p>

Criterio	Variable	Descripción	Justificación
	a la Línea de Pobreza por Ingresos (LPI) Fuente especificada no válida..	suficientes para adquirir los bienes y servicios que precisa para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias) Fuente especificada no válida..	población en pobreza por ingreso. No se utilizó el indicador de población en pobreza debido a que considera el ingreso menor a la LBM y las carencias sociales; pero no todas las carencias están relacionadas con la educación.

Fuente: elaboración propia con base en (INEGI, 2021), (CNBBBJ, 2022a), **Fuente especificada no válida.** y **Fuente especificada no válida..**

Con la finalidad de documentar la validez para llevar a cabo el trabajo de campo en Oaxaca y la selección de la segunda entidad federativa, se realizó un análisis en dos etapas.⁷ En primer lugar, se clasificaron las 32 entidades federativas en dos grupos, con base en el porcentaje de becarias y becarios a nivel nacional en cada entidad. En segundo lugar, se analizó, dentro de cada grupo, cuáles presentaban características que permitieran heterogeneidad de observaciones. Adicionalmente, se contemplaron las condiciones relacionadas con inseguridad.⁸

Como se muestra en el Cuadro 4, las entidades federativas se clasificaron en dos grupos: aquellas con un porcentaje de becarios mayor al promedio nacional y los que tienen un porcentaje de becarios menor al promedio. En este sentido, en el grupo 1 se encuentra Oaxaca y del grupo 2 se seleccionó Chihuahua.

Oaxaca es una de las entidades federativas con mayor proporción de becarios a nivel nacional y tiene un mayor porcentaje de población con rezago educativo y con ingreso menor a la LPI que el promedio en México. En cambio, Chihuahua, está por debajo del promedio nacional de número y porcentaje de becarios del Programa, además ha

⁷ Oaxaca no fue seleccionada a través de criterios metodológicos, sino a través de acuerdos por cuestiones logísticas con la CNBBBJ y el CONEVAL.

⁸ Derivado de la inseguridad no se consideraron para el trabajo de campo: Guerrero, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Tamaulipas y Veracruz.

reducido la tasa de abandono escolar secundario de manera importante.⁹ En conclusión, a pesar de que Oaxaca no fue seleccionada bajo criterios metodológicos, sino en común acuerdo con la CNBBBJ y el CONEVAL con la finalidad de incorporar observación directa de las MAT, es posible identificar que Oaxaca y la selección de Chihuahua para llevar el trabajo de campo, cumplen con criterios y características de interés para llevar a cabo la evaluación de procesos.

⁹ La importancia de utilizar los indicadores del Cuadro 4, consiste en que sus ROP señalan como 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. Adicionalmente, el Programa se enmarca en el Eje 2 “Política Social” del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, que engloba las acciones relacionadas con la prestación de servicios en beneficio de la población con el fin de favorecer el acceso a mejores niveles de bienestar, entre éstos, los servicios educativos (Presidencia de la República, 2019). Además, se encuentra alineado al Objetivo 1 del Programa Sectorial de Educación 2019-2024 “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, 6 de julio 2020).

Cuadro 4. Variables por entidad federativa

Entidad federativa	Número de familias atendidas (septiembre-octubre 2021*)	% de becarios a nivel nacional	Tasa de abandono escolar en secundaria 2015-2016	Tasa de abandono escolar en secundaria 2020-2021	Diferencia en la tasa de abandono escolar en secundaria	% de pob con rezago educativo 2020	% pob con ingresos menores a la LPI 2020
Chiapas	464,061	12.1%	5.7%	3.5%	-2.2%	32.5%	78.8%
Veracruz	363,432	9.5%	4.2%	4.9%	0.7%	27.8%	64.5%
Edo_México	358,343	9.3%	2.4%	2.3%	-0.1%	14.1%	60.7%
Puebla	357,399	9.3%	4.5%	2.6%	-1.9%	23.2%	69.9%
Oaxaca	313,120	8.2%	4.7%	1.0%	-3.7%	29.6%	64.1%
Guerrero	284,745	7.4%	6.7%	2.4%	-4.3%	26.6%	70.4%
Michoacán	174,958	4.6%	9.2%	2.8%	-6.4%	29.4%	49.8%
Hidalgo	144,243	3.8%	2.8%	0.9%	-1.9%	18.9%	57.2%
Guanajuato	141,494	3.7%	5.3%	1.6%	-3.7%	23.2%	51.1%
Yucatán	119,798	3.1%	6.1%	1.6%	-4.5%	21.8%	58.6%
Jalisco	119,577	3.1%	5.8%	1.5%	-4.3%	18.5%	41.2%
Nacional	3,835,548	3.1%**	4.4%	2.0%	-2.4%	19.2%	52.8%
San Luis Potosí	106,202	2.8%	5.1%	2.4%	-2.7%	19.2%	51.5%
Tabasco	90,189	2.4%	4.6%	0.8%	-3.8%	16.6%	59.6%
Chihuahua	77,395	2.0%	6.4%	1.6%	-4.8%	16.2%	37.6%
Tamaulipas	71,729	1.9%	5.9%	1.2%	-4.7%	15.6%	48.3%
Durango	70,175	1.8%	6.8%	3.9%	-2.9%	16.9%	51.1%
Sinaloa	64,435	1.7%	4.7%	3.2%	-1.5%	16.8%	36.2%
Zacatecas	56,835	1.5%	6.6%	2.6%	-4.0%	21.9%	54.3%
Morelos	55,719	1.5%	2.9%	2.1%	-0.8%	17.7%	60.0%
Baja California	48,115	1.3%	4.6%	1.4%	-3.2%	16.1%	30.4%
Querétaro	43,404	1.1%	6.6%	2.6%	-4.0%	17.0%	39.9%

Entidad federativa	Número de familias atendidas (septiembre-octubre 2021*)	% de becarios a nivel nacional	Tasa de abandono escolar en secundaria 2015-2016	Tasa de abandono escolar en secundaria 2020-2021	Diferencia en la tasa de abandono escolar en secundaria	% de pob con rezago educativo 2020	% pob con ingresos menores a la LPI 2020
Quintana Roo	40,220	1.0%	4.2%	1.4%	-2.8%	17.5%	57.0%
Tlaxcala	38,673	1.0%	3.9%	0.8%	-3.1%	16.1%	68.7%
Campeche	37,958	1.0%	8.2%	1.4%	-6.8%	19.2%	57.7%
Sonora	35,747	0.9%	6.8%	1.1%	-5.7%	15.6%	40.1%
CDMX	30,932	0.8%	-1.2%	0.6%	1.8%	9.5%	43.8%
Nayarit	26,837	0.7%	3.8%	1.5%	-2.3%	18.3%	37.5%
Nuevo León	26,048	0.7%	3.5%	0.6%	-2.9%	14.4%	35.6%
BCS	20,694	0.5%	4.6%	0.4%	-4.2%	14.5%	35.9%
Coahuila	19,076	0.5%	4.9%	1.0%	-3.9%	14.3%	40.2%
Aguascalientes	19,070	0.5%	5.9%	1.9%	-4.0%	15.7%	38.7%

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

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

Selección de localidades

Una vez definidas las Entidades Federativas se seleccionaron las localidades, cómo unidades de análisis.¹⁰ Para el caso de Oaxaca, las localidades no se clasificaron con base en los criterios de selección, pues se realizó con base en la Programación de la CNBBBBJ de los operativos en campo en la última semana de julio en Oaxaca. En este sentido, las localidades seleccionadas fueron: El Gachupín y San Mateo Tepantepec.

Para llevar a cabo la selección de las localidades en Chihuahua, se consideraron los criterios de priorización del Programa. Estos criterios definieron una priorización de cobertura del Programa en localidades indígenas (rurales o urbanas), en localidades de menos de 50 habitantes sin grado de marginación, en localidades de muy alta marginación (rurales o urbanas) y en localidades de alta marginación (rurales o urbanas).

Con esta información fue posible construir dos variables latentes que permitieron estratificar el universo de análisis y definir la muestra de localidades donde se efectuó el trabajo de campo: una relacionada con la pertenencia étnica de la localidad y otra vinculada con el grado de marginación de la localidad.

Por un lado, la variable de pertenencia étnica clasificó a las localidades en dos tipos: indígenas o no indígenas. Las “localidades indígenas” son aquellas que tienen 40 por ciento o más de su población indígena, con base en la clasificación de los datos compartidos por la CNBBBBJ. En contraste, las “localidades no indígenas” son aquellas con menos del 40 por ciento de población indígena y menos de 150 indígenas, aquellas que tienen 40 por ciento o menos de su población indígena y más de 150 indígenas, o las que no cuentan con esa clasificación en las bases de datos del Programa.

Por otro lado, fue posible clasificar las unidades de análisis con base en el grado de marginación de la localidad. Las “localidades con un alto grado de marginación” son aquellas clasificadas con un alto o muy alto grado de marginación en el padrón del

¹⁰ Es a través del contexto local en las que se pueden identificar las diferencias en la implementación del Programa y las experiencias de las personas beneficiarias

Programa. Mientras que aquellas con “un bajo grado de marginación” son las clasificadas con una marginación media, baja o muy baja.

Con base en las variables latentes definidas, se pudieron construir cuatro posibles escenarios analíticos, como se muestra en Cuadro 5. El primer escenario es el de “localidades indígenas con alto grado de marginación” (A) que son aquellos que se caracterizan por ser indígenas y tener un alto o muy alto grado de marginación.

El segundo, es el de “localidades indígenas con bajo grado de marginación” (B), que cuentan con localidades indígenas, pero no tienen un alto o muy alto grado de marginación. El tercero, es el de “localidades no indígenas con un alto grado de marginación” (C), que son las localidades no indígenas y con un nivel de marginación alto o muy alto. Finalmente, se tiene un escenario de “localidades no indígenas y con bajo grado de marginación” (D).

Cuadro 5. Escenarios analíticos para realizar la selección de localidades

	Localidades con alto grado de marginación	Localidades con bajo grado de marginación
Localidades indígenas	Escenario A	Escenario B
Localidades no indígenas	Escenario C	Escenario D

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que se consideraron dos criterios adicionales en la selección de localidades: I) visitar la capital de la entidad federativa, pues ahí se ubica la Oficina de la Representación Estatal (ORE) y, II) que las localidades tuvieran escuelas clasificadas prioritarias con base en los datos proporcionados por la CNBBBJ.

El Cuadro 6 muestra las localidades seleccionadas, de acuerdo con los escenarios analíticos descritos anteriormente. En este sentido, se seleccionaron localidades de al menos tres escenarios analíticos diferentes en Chihuahua donde se realizó el trabajo de campo. Con ello, se obtiene una perspectiva diversa de los posibles contextos que pueden influir en la implementación del Programa, así como de la experiencia de los y las receptoras de la beca.

Cuadro 6. Localidades seleccionadas en la muestra analítica

	Localidades con alto grado de marginación	Localidades con bajo grado de marginación
Localidades indígenas	Huetosacachi San Luis de Majimachi	
Localidades no indígenas	Gonogochi Talayotes	El Nogalito* El Porvenir
	San Ignacio de Arareco Alisitos de Oliva (Alisitos de Abajo)	Chihuahua Cuauhtémoc

Nota *: En la base de datos compartida por la CNBBBBJ no se clasifica el grado de presencia indígena en esta localidad.

Nota 2: En letra color rojo se encuentran identificados los reemplazos a nivel localidad.

Fuente: elaboración propia.

Selección de CCT

El último paso fue la definición de las CCT donde se llevaría a cabo el trabajo de campo. En cada uno de estos escenarios de la muestra analítica se seleccionó un subconjunto de CCT donde se recolectó la opinión de las autoridades escolares, docentes o directivos de la CCT, así como de los receptores de los apoyos (tutores).¹¹

La entrega de los apoyos del Programa prioriza a cierto tipo de instituciones de educación básica, de acuerdo con las ROP del Programa. La selección de las CCT en cada localidad se determinó con las bases de datos compartidas por la CNBBBBJ, considerando los siguientes criterios de priorización:

- a) Realizar trabajo de campo en instituciones educativas prioritarias para el Programa, con base en la clasificación de instituciones educativas: I) escuelas prioritarias, II) escuelas susceptibles de ser atendidas y III) escuelas no susceptibles de atención. En este sentido, se exploró cubrir las dos primeras instituciones educativas en cada localidad.
- b) Realizar trabajo de campo en los distintos niveles de educación básica (preescolar, primaria o secundaria).

¹¹ Tutor/a se considera al padre o madre de familia o persona que se identifique ante la CNBBBBJ para representar a un educando y/o becario/a en los actos o trámites inherentes al Programa (DOF, 31 de diciembre 2021).

- c) Realizar trabajo de campo en instituciones educativas con mayor número de becarios.

Con base en lo anterior y los criterios de priorización, se presentan las CCT seleccionadas para trabajo de campo de manera codificada.

Cuadro 7. Localidades y CCT seleccionadas para el trabajo de campo en Chihuahua

Entidad federativa	Municipio	Localidad	Codificación CCT
Chihuahua	Chihuahua	El Nogalito	EBP088BAE01
	Chihuahua	Chihuahua	EBS085GAE02
	Chihuahua	Chihuahua	EBS085CAE04
	Bocoyna	Gonogochi	EBP087OAE03
	Bocoyna	San Ignacio de Arareco	EBP086YAE05
	Bocoyna	Huetosacachi	EBP087CAE06
	Bocoyna	Huetosacachi	EBP085ZAE07

Fuente: elaboración propia.

i. 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 llevaron a cabo 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 permite obtener más información. Además, permite adecuar el lenguaje y la formulación de preguntas, según se requiere.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a:

- Las y los funcionarios públicos de la CNBBBBJ
- Las y los funcionarios públicos de la Oficina de Representación Estatal de la CNBBBBJ
- Autoridades educativas o docente, personal administrativo o directivo de las IEB
- Tutoras (es) de familia beneficiarias

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 la investigadora 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. Adicionalmente, porque 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).

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 la observación realizada. Sin embargo, para complementar el ejercicio se realizaron entrevistas a las Tutoras asistentes a las MAT en las que el Banco del Bienestar (única institución liquidadora del Programa) entregó el recurso monetario de la beca.

A continuación, se presentan 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 8. Codificación de los Instrumentos de recolección de información

Código	Nombre Instrumento	Tipo de Informante	Duración
EFC	Guía de entrevista para funcionarios de oficinas centrales de la CNBBBBJ	Funcionario Público Central	Entre 60 a 240 min*
ERE	Guía de Entrevista para funcionarios de la Oficina de Representación Estatal de la CNBBBBJ	Funcionario Público de la Oficina de Representación Estatal	120 min.
EEB	Guía de entrevista para figuras directivas, docentes y administrativas en escuelas de Educación Básica.	Figura directiva o responsable administrativo en la Institución de Educación Básica.	60 min.
GETEB	Guía de grupo focal con tutores	Tutor	75 min
GOD	Guía de observación directa	NA	NA

*Depende del número de participantes en representación de Direcciones Generales de la CNBBBBJ.
Fuente: elaboración propia.

ii. Carta de consentimiento informado

Para la participación de las y los informantes mayores de edad en las entrevistas y grupos focales se solicitó la firma de una carta de consentimiento informado que, adicionalmente consideró la autorización para audio grabarla.

Cuadro 9. Codificación de las Cartas de Consentimiento Informado

Código	Informante
CIFC	Funcionarios oficinas centrales de la Coordinación Nacional de Becas Benito Juárez.
CIRE	Funcionarios de la Oficina de la Representación Estatal de la CNBBBJ
CIEB	Autoridades escolares (Figuras directivas, docentes y administrativas) de IEB
CITEB	Tutoras (es)

Fuente: elaboración propia.

iii. Cronograma de actividades

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

Cuadro 10. Cronograma de actividades

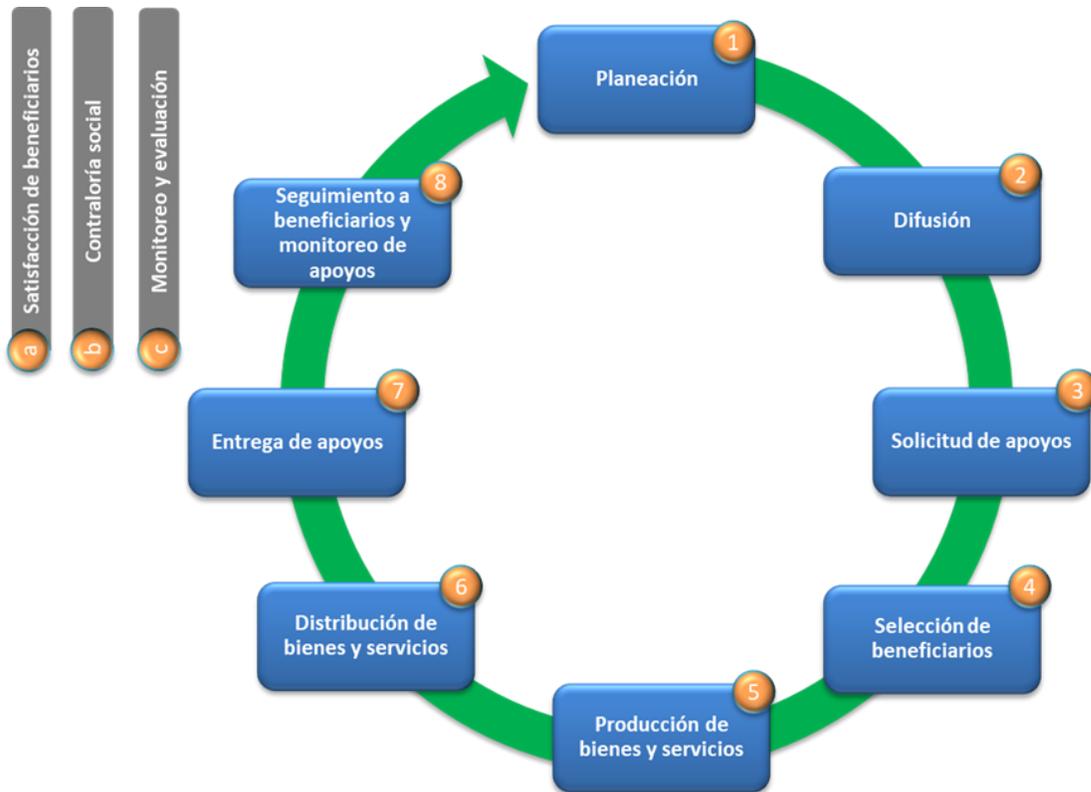
Actividades	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	30	31	1Jun	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Elaboración del E1	x	x	x	x	x																							
Reunión inicial con CONEVAL	x																											
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										
Revisión y atención de comentarios al E1 Equipo Evaluador																					x	x	x	x				
Análisis y sistematización de recolección de información																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	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																						x	x	x	x	x		
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			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				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		
Coordinación para el operativo en campo de la Entidad 2																							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		
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	1Ago	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			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				x	x	x	x	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		x	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		
Elaboración del E3	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	1Sep	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									
Elaboración del E3	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x				x	x	x	x									
Entregable 3 (E3)																												
Revisión E3 CONEVAL y CNBBB																												
																							x	x	x	x	x	
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	1Oct	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

La identificación, descripción y mapeo de los procesos del Programa S072 Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (Becas de Educación Básica) se guía por el “Modelo general de procesos” (Figura 4) (CONEVAL, 2022a).

Figura 4. Modelo General de Procesos



Fuente: CONEVAL, 2022.

El Programa de Becas de Educación Básica es operado de forma transversal por todas las direcciones generales de la CNBBBJ quienes, en conjunto, son responsables por la operación de los tres programas de becas. Así, el Programa de Becas de Educación Básica no está diseñado para instrumentarse con personal exclusivamente dedicado a su operación.

En entrevista con las y los funcionarios del nivel central se confirmó que a casi cuatro años de iniciado el Programa aún no se concreta y aprueba formalmente una estructura

orgánica completa de la Coordinación Nacional de Becas. Si bien, el 10 de diciembre de 2021 se expidió el Manual de Organización de la estructura de la CNBBBJ, éste es solo a nivel de direcciones generales y describe funciones generales. Así, la estructura operativa que depende de las direcciones generales aún no cuenta con una estructura aprobada, por lo que no existe un Manual de Organización específico que delimite responsabilidades y describa funciones por puesto y sus niveles jerárquicos, así como diagramas de flujo que correspondan a los Programas que están a cargo de la CNBBBJ. Lo anterior conlleva a que, en buena medida, se sigue desarrollando el trabajo con la estructura heredada de la desaparecida Coordinación Nacional de PROSPERA.¹²

Vale la pena resaltar que la propuesta de estructura, incluyendo la de direcciones generales, fue presentada por la CNBBBJ a finales de 2019, pero aún no se cuenta con la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

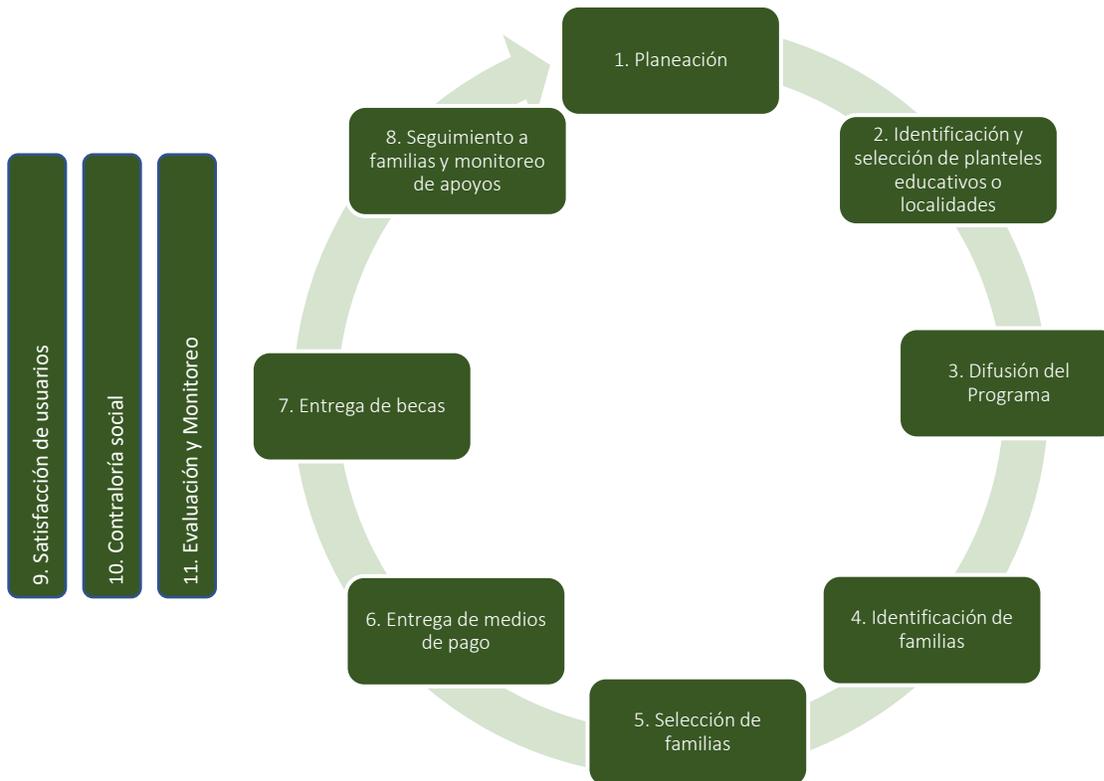
Ante esta situación y con el objetivo de comunicar, organizar, instrumentar y facilitar los procesos, además de lo establecido en las Reglas de Operación vigentes del Programa, se emiten oficios y circulares, así como videoconferencias y capacitaciones por medio de las cuales las diferentes direcciones generales de la CNBBBJ informan a las Oficinas de Representación Estatal (ORE) acerca de las actividades y procesos a seguir.

Con base en las anteriores consideraciones, a continuación, se identifican los procesos del Programa de Becas de Educación Básica y, para cada uno de ellos, se describen las actividades, componentes y actores; límites del proceso y articulación con otros, insumos y recursos, productos, sistemas de información, coordinación, pertinencia del proceso, importancia estratégica del proceso, mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios y las posibles modificaciones como resultado de la pandemia de la COVID19.

¹² La estructura orgánica de la CNBBBJ 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.

De acuerdo con el análisis realizado, el Modelo de Procesos para el Programa de Becas de Educación Básica, se presenta en la Figura 5.

Figura 5. Modelo de Procesos para el Programa de Becas de Educación Básica



Fuente: elaboración propia

4.1 Planeación

4.1.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

La Planeación es el “proceso en el que 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.” (CNBBBBJ, 2022a).

Este proceso incluye componentes y actividades reglamentadas en diferentes instrumentos normativos como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) y el Decreto de Creación de la CNBBBJ. En esta medida, el proceso de *planeación* está consolidado, en sus rasgos principales, por la obligatoriedad de ciertas actividades aplicables también a todos los programas de subsidios de la Administración Pública Federal, con un marco de acción común que facilita su implementación y entendimiento.

En la Planeación del Programa de Becas de Educación Básica, se identifican tres componentes principales: a) Presupuestación; b) Programación; y c) Normatividad del Programa. Las actividades asociadas a cada uno se resumen a continuación.

En Presupuestación, las actividades centrales identificadas son: 1) Formulación de anteproyecto de presupuesto anual; 2) Aprobación del anteproyecto de presupuesto anual; 3) Presupuestación del Programa con base en el presupuesto aprobado; y 4) Reporte trimestral de los avances sobre la aplicación de los recursos y de las acciones que se ejecutan.

La Programación implica las siguientes actividades: 1) Elaboración de propuesta de Matriz de Indicadores (MIR) que considera la alineación a objetivos estratégicos y metas de cobertura; 2) Revisión de propuesta de MIR; 3) Aprobación de la MIR; 4) Registro de la MIR en el portal presupuestario de la SHCP; 5) Adecuación de metas MIR según presupuesto aprobado y 6) Publicación de la MIR incluyendo sus objetivos, indicadores y metas.

Para la Normatividad del Programa se desarrollan las siguientes actividades: 1) Elaboración de proyecto de Reglas de Operación; 2) Revisión y consolidación del proyecto de Reglas de Operación; 3) Autorización de impacto presupuestario; 4) Obtención del dictamen regulatorio; y 5) 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, el Comité Técnico de la CNBBBBJ, la SEP, la SHCP, el CONEVAL, la Cámara de Diputados y la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER). La interrelación específica entre componentes, actividades y actores puede identificarse en el Flujograma del proceso de *planeación* que encuentra en la sección de anexos.

De este modo, para la planeación del Programa, la CNBBBBJ realiza, con varios meses previos al inicio del año fiscal, las actividades de los componentes citados. Con ellas se prepara el presupuesto y su distribución, la definición normativa y la organización operativa del Programa, entre otras acciones para el logro de sus objetivos. Los componentes segundo y tercero del proceso de *planeación* se inician paralelamente al componente de presupuestación, siguiendo sus tiempos, pero sus actividades no cierran plenamente hasta la aprobación del presupuesto del Programa. Cabe destacar que algunas actividades se integran y en algunos casos concurren, pero para fines explicativos se describen separadamente por componentes.

Tomando en cuenta el artículo 42 numerales I, II, III y V de la LFPRH que determina el procedimiento y los tiempos para la conformación y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), se inicia el proceso de *planeación* de los programas presupuestarios. Así, a partir del 30 de abril de cada ejercicio fiscal, la SHCP debe enumerar los programas prioritarios y sus montos, teniendo hasta el 30 de junio para remitir la estructura programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos y enviar éste a la Cámara de Diputados más tardar el 8 de septiembre; para que finalmente, este órgano apruebe el PEF a más tardar el 15 de noviembre de cada año. Si bien, las responsabilidades anteriormente mencionadas recaen en la SHCP, ello también implica que toda la Administración Pública Federal se involucre en producir los insumos necesarios para cumplir el procedimiento descrito.

En ese sentido, la CNBBBBJ a través de la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF),¹³ formula el anteproyecto de su presupuesto anual para el siguiente ejercicio fiscal,¹⁴ donde se incluye el Programa de Becas de Educación Básica. Esta propuesta de anteproyecto se envía a la SEP para su aprobación y para ser integrado en el anteproyecto de presupuesto de la Secretaría de Educación Pública dado el carácter de la CNBBBBJ como órgano administrativo desconcentrado de esa Secretaría y, a su vez, integrado al proyecto de PEF que la SHCP remite a la Cámara de Diputados. La aprobación del PEF por parte de la Cámara de Diputados, permite a la CNBBBBJ sustentar su planeación y operación, e iniciar la presupuestación más específica de las necesidades financieras y de recursos humanos y materiales del Programa.

En el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) 2022, en el Ramo Administrativo 11 Educación Pública categoría programática S072, se programaron \$33,210.6 millones de pesos para el Programa, aprobándose esa cantidad en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2022 (CNBBBBJ, 2022a; DOF, 29 de noviembre 2021).

La presupuestación del Programa con base en el presupuesto aprobado en el PEF 2022, se realiza a partir de la distribución global del recurso entre 96 por ciento que debe usarse directamente para las becas (apoyos directos a familias beneficiarias del Programa) y el restante 4 por ciento como gasto operativo de la CNBBBBJ, como se señala en las ROP 2022. Este 4 por ciento es un límite máximo que, con respecto al presupuesto autorizado, puede destinarse a los gastos operativos.

Así, la DGAF calcula 4 por ciento por cada programa presupuestario y establece, en la práctica, una sola bolsa de recursos para solventar el gasto operativo de toda la CNBBBBJ y sus diferentes Direcciones Generales que operan simultáneamente los tres programas prioritarios de becas. 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

¹³ A la DGAF le corresponde ejecutar los servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, entre otros (DOF, 31 de diciembre 2021).

¹⁴ Acorde al artículo séptimo numeral V del Decreto de creación de la CNBBBBJ (DOF, 31 de mayo 2019).

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.

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.

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 físico presupuestario, a más tardar 10 días hábiles posteriores al cierre del ejercicio fiscal 2022” (DOF, 31 de diciembre 2021).

El segundo componente del proceso de *planeación* es la programación. Sus actividades pueden iniciarse simultáneamente a las de presupuestación, pero no se cierran plenamente hasta tanto no queda establecido el presupuesto aprobado del Programa. El producto esperado de este proceso es la MIR.

En cuanto a la MIR, la CNBBBJ por medio de la DGPAEM, integra y formula la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa, definiendo los indicadores y metas con base en su presupuesto. De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de

los Programas Federales de la Administración Pública Federal, la elaboración de la MIR debe basarse en la Metodología de Marco Lógico (MLM) (DOF, 30 de marzo 2007). De acuerdo con la normatividad, la propuesta de indicadores de la MIR 2022 debió enviarse a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP, a más tardar el 28 de julio de 2021 (SHCP, 2021).

Posteriormente, la MIR es revisada por la SEP, la SHCP, el CONEVAL y la SFP, emitiendo las recomendaciones que estimen pertinentes, las cuales deberán ser atendidas por la CNBBBJ para lograr la aprobación de la Matriz de Indicadores del Programa (DOF, 30 de marzo 2007). Particularmente, CONEVAL tiene la atribución de aprobar los indicadores de los programas sociales, según el artículo 77 de la Ley General de Desarrollo Social: “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).

De este modo, la DGPAEM de la CNBBBJ, con el apoyo de la SEP y su unidad de evaluación, registra la MIR aprobada y las Fichas Técnicas de cada indicador, en el Módulo PbR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH). Después, la SHCP cierra el módulo de PbR y procede a publicar la MIR con las metas establecidas en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. Para el ejercicio fiscal 2022, el registro de la MIR debió hacerse a más tardar el 8 de septiembre de 2021 y una vez aprobado el PEF, el 15 de noviembre de 2021, las metas deberán adecuarse según lo aprobado en el PEF y publicar la totalidad de las MIR a más tardar el último día del año.

La MIR 2022 del Programa de Becas de Educación Básica consta de diez indicadores, correspondientes a los cuatro niveles de la Matriz, tiene uno de fin, cuatro de propósito, tres de componente y dos de actividad. La MIR autorizadas conforme al PEF para el ejercicio fiscal 2022, se encuentran disponibles en el portal del PEF de la SHCP

<https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2022/ramo11> y en <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=11S072>.

Del mismo modo que el presupuesto, comparando con 2019, también se observa una matriz de indicadores concordante en su totalidad con el Programa de Becas de Educación Básica.

Las actividades del componente normativo se desarrollan a la par de la presupuestación y a formulación y aprobación del MIR. En ellas se abarcan las tareas desde la elaboración del proyecto de Reglas de Operación del Programa hasta su publicación y difusión en el Diario Oficial de la Federación.

De acuerdo con el Artículo Cuarto numeral XI, del Decreto de creación de la CNBBBBJ, 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” (DOF, 31 de mayo 2019).¹⁵

Al respecto, el Artículo 77 de la LFPRH, establece en su numeral I que, “Las dependencias, las entidades a través de sus respectivas dependencias coordinadoras de sector o, en su caso, las entidades no coordinadas deberán presentar a la Secretaría – (de Hacienda y Crédito Público)-, a más tardar el 21 de noviembre, sus proyectos de reglas de operación, tanto de los programas que inicien su operación en el ejercicio fiscal siguiente, como las modificaciones a aquéllas que continúen vigentes” (Cámara de Diputados, 2006).

En el Artículo 77 también se indica que la SHCP deberá emitir la autorización presupuestaria para los proyectos de reglas de operación en un plazo no mayor a 10 días hábiles contados a partir de la presentación éstos. Después de obtener la autorización

¹⁵ En el Artículo Quinto del Decreto de creación de la CNBBBBJ se establece que la Coordinación contará con Un Comité Técnico para el ejercicio de sus atribuciones. Luego, en el Artículo Octavo se señala que este Comité “será 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”; y en el Artículo Noveno, numeral II, se 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” (DOF, 31 de mayo 2019).

de la SCHP, las dependencias deberán enviar sus proyectos de reglas de operación, un máximo de tres días naturales, a la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria para que emita un dictamen regulatorio sobre estos proyectos; de tal forma que las reglas de operación de los programas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación a más tardar el 31 de diciembre anterior al año del ejercicio (Cámara de Diputados, 2006).

Por lo anterior, se identifica la siguiente secuencia de actividades centrales, en primer lugar, la Coordinación Nacional y la DGPAEM con el apoyo de la Dirección General de Apoyo Jurídico y Transparencia (DGAJT), formulan y coordinan el proceso de revisión y actualización de las reglas de operación del Programa y generan un proyecto.¹⁶ Después, el Comité Técnico de la CNBBBJ aprueba el proyecto de reglas de operación y sus modificaciones; éste es también revisado por la SEP. Posteriormente, el proyecto se envía a la SHCP solicitando la autorización de impacto presupuestal y al obtenerla, se turna a la CONAMER (antes, COFEMER), instancia que emite el dictamen de mejora regulatoria. Finalmente, dado que la CNBBBJ es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, corresponde a quien ejerza la titularidad de la Secretaría 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).

Las Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022, se publicaron en el DOF el 31 de diciembre de 2021.

Ahora bien, vale la pena mencionar 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 programas operativos y los anteproyectos de

¹⁶A la DAJT le corresponde “Participar activamente en la elaboración de manuales, reglas de operación, lineamientos, instructivos y demás disposiciones normativas que sean competencia de la Coordinación Nacional y emitir el dictamen jurídico correspondiente” (DOF, 31 de mayo 2019).

presupuesto anuales de la Coordinación”¹⁷ 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...” (SEP, 2021).

Sin embargo, funcionarios públicos de la CNBBBBJ compartieron de forma escrita sobre este tema que el POA mencionado “no se utiliza en la planeación operativa” y que es “un documento que se preparó para atender una solicitud del OIC referente al programa de control interno que buscaba organizar en un documento en el que se definieran los responsables de las estrategias, líneas de acción y metas de los programas, a fin de establecer la congruencia entre el personal y su operacionalización, así como el establecimiento de indicadores de cumplimiento, así como las evidencias documentales que acrediten la evaluación en materia de Presupuesto, Transparencia, Fiscalización y Rendición de Cuentas”.

Dada esta situación, el POA no fue considerado como parte esencial del análisis del proceso; en todo caso, el POA mencionado de septiembre de 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, la 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 que indican los calendarios de programación de los pagos de las becas y las metas de los indicadores para el ejercicio fiscal 2021.

4.1.2 Límites del proceso y su articulación con otros

Formalmente la planeación inicia con el componente de presupuestación y la actividad de formulación del anteproyecto de presupuesto anual, finalizando con la publicación de las Reglas de Operación del Programa. La planeación del Programa se articula con los

¹⁷ 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.

siguientes procesos en tanto da el sustento jurídico, estratégico y presupuestal que permite su desarrollo. La publicación de las ROP y el marco presupuestal permiten iniciar la operación del Programa de Becas de Educación Básica, cuya primera etapa es la identificación y selección de planteles o localidades.

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

Existe una situación general para la APF que también condiciona e influye en la operación de este programa y son las restricciones impuestas por la Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR); más específicamente por las orientaciones que en materia de ejercicio y austeridad del gasto ha emitido la SHCP.

Desde 2020, estas han implicado recortes presupuestales importantes para la operación de la administración pública en general y en particular para la contratación de personal de carácter permanente, eventual o de prestación de servicios profesionales por honorarios, como recientemente lo ratificó la SHCP a través del Oficio No.307-A-0832 del 26 de mayo de 2022 (SHCP, 2022). En el caso de la CNBBBBJ se aplicó una reducción líquida sobre los recursos no ejercidos en las partidas de gasto de los capítulos 2000 y 3000 al cierre de abril de 2020.

La imposibilidad de contratar más personal o siquiera de reemplazar al personal que causa baja, así como 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. Adicionalmente, la mayoría del personal de las ORE y SARE está contratado bajo condiciones laborales muy frágiles, inestables y vulnerables. Son contratos temporales en régimen de honorarios y con salarios bajos; sin prestaciones y con jornadas de trabajo amplias. Esta condición resulta en afectación de la operación en el nivel territorial, pues lleva altas tasa de rotación (renuncias) que no pueden ser reemplazadas por la falta de recursos o las restricciones para nuevas contrataciones.

Los tiempos de este proceso están normados, por lo que las actividades se apegan a los calendarios oficiales indicados por la SHCP y otras instituciones coordinadoras como SFP, y CONAMER. De este modo, el desarrollo de las actividades se realiza en los periodos planificados.

El Programa de Becas de Educación Básica opera con el mismo personal de la CNBBBBJ que también es responsable de instrumentar los otros programas a su cargo. Es decir, no cuenta con personal exclusivamente dedicado a su operación en el tipo de educación básica. Por lo tanto, comparte las mismas fortalezas y limitaciones al respecto con los programas de becas en el tipo medio superior y superior.

El proceso de *planeación* se opera de forma centralizada y descansa fundamentalmente en el personal directivo de la CNBBBBJ. Aún con las restricciones referidas sobre el **capital humano**, la CNBBBBJ logra generar los productos en el tiempo establecido. Una explicación para esto, de acuerdo con lo señalado en las entrevistas con personal directivo de la CNBBBBJ, es, además del compromiso de los equipos en la Coordinación Nacional, es la temporalidad delimitada y específica de estos procesos. Es decir, estos ocurren en determinados momentos en el año y la generación de estos instrumentos no representan una actividad permanente a lo largo del ciclo fiscal. De tal manera, estos “picos” de trabajo en la operación, son atendidos con el personal disponible.

- Los **recursos financieros** parecen ser suficientes para la ejecución de este proceso que implica fundamentalmente, el pago de sueldos y salarios al personal encargado de la planeación, especialmente de nivel directivo. En todo caso, 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. Las actividades del proceso de *planeación* se ejecutan en las instalaciones de la CNBBBBJ. No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de **infraestructura** para el desarrollo de este proceso.

4.1.4 Productos del proceso

- Con el proceso de *planeación* de Becas de Educación Básica se produce el presupuesto del Programa, la Matriz de Indicadores de Resultados y sus Fichas de Indicadores, el Programa Operativo Anual y las Reglas de Operación del Programa.

4.1.5 Sistemas de Información para el funcionamiento del proceso

- Para el registro de la Matriz de Indicadores de Resultados se requiere usar el Módulo PbR-Evaluación del Desempeño del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda. Para la planeación operativa, la CNBBBJ puede apoyarse con datos resultantes de sus diferentes sistemas internos. Para la presupuestación, se usa el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF), Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), Sistema Contable CONTPAQi.

4.1.6 Mecanismos de coordinación

- El proceso de *planeación*, en sus rasgos principales, se distingue por las normatividades específicas y comunes a toda la APF y en especial a los programas presupuestarios. En ese sentido, existen mecanismos de coordinación cuyo funcionamiento se ha explicado.

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

- Es pertinente en tanto genera los elementos necesarios para la operación del Programa: determinaciones presupuestarias, generación de matriz de indicadores, programa operativo y marco normativo. Revisando por componentes, se encuentra que, si bien en el Diagnóstico del Programa no se prevé impacto presupuestario a la gestión, operación, monitoreo y evaluación del Programa, ya que las “actividades serán atendidas por su estructura administrativa actual”, durante las entrevistas frecuentemente se aludió a limitaciones presupuestarias y las restricciones para contrataciones de personal (reemplazos o nuevos cargos).

4.1.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Es importante estratégicamente porque en esta etapa se establece la normatividad, se organiza la distribución del presupuesto, se realiza el planteamiento de metas e indicadores del Programa y se planea su operación.

4.1.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios

- No aplica para este proceso.

4.1.10 Modificaciones en la gestión del Programa por la pandemia por la COVID-19

- No se generaron modificaciones en el proceso de *planeación* como resultado de la pandemia por la COVID-19.

4.2 Identificación y selección de planteles educativos o localidades

4.2.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

El proceso de *identificación y selección de planteles educativos o localidades* no tiene equivalencia en el Modelo General de Procesos de CONEVAL. Se trata del procedimiento para la selección de la población beneficiaria establecido en las ROP 2022 con el propósito de conformar un universo de atención. Esta etapa precede a la etapa de *difusión del Programa* porque se enfoca a la población susceptible de ser atendida en los planteles y localidades seleccionadas.

Las actividades centrales de este proceso son 1) la actualización del catálogo de Instituciones de Educación Básica (IEB) y de localidades que sirven de referencia para conformar el universo de atención y 2) la priorización de localidades del catálogo. Ambas actividades son desarrolladas directamente por la CNBBBBJ, a través de la DGPAEM, área que, para esta tarea, intercambia información con la Dirección General de Gestión de Padrón, Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DGGPTIC) y con la Dirección General de Coordinación y Seguimiento Territorial (DGCST).

Las ROP 2022 señalan que el catálogo de IEB y de localidades susceptibles de ser atendidas por el Programa se actualiza permanentemente, conformando así el universo de atención. Para esta tarea utiliza fuentes de información diversas y complementarias: “(i) Las IEB registradas en el SIGED como activas, (ii) las localidades registradas en el catálogo de INEGI, (iii) las IEB y localidades registradas en el Padrón del Programa en el ejercicio fiscal anterior, (iv) las IEB y localidades con demanda ciudadana registrada por la Coordinación Nacional mediante el Formato de Atención a la Demanda Ciudadana (Anexo 6), (v) la información brindada por la Autoridad Educativa, o (vi) las IEB y localidades que sean de interés para la Coordinación Nacional en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el presente ejercicio fiscal” (DOF, 31 de diciembre 2021).

Para clasificar y ordenar las localidades se siguen criterios socioeconómicos y territoriales con base en la información geoestadística del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Índice de Marginación del Consejo Nacional de Población (CONAPO), y el catálogo de municipios y de localidades indígenas publicadas por el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI). En primer término, las localidades se clasifican en prioritarias o no prioritarias y después cada grupo se ordena. Para las localidades prioritarias los criterios de ordenación son: a) localidad indígena; b) localidad de menos de 50 habitantes sin grado de marginación; c) localidad de muy alta marginación; y d) localidad de alta marginación. Para las localidades no prioritarias la ordenación es acorde índice de marginación: a) sin grado de marginación; b) de media marginación; c) de baja marginación; y d) de muy baja marginación. Las ROP destacan que todos los estudiantes de las escuelas en localidades prioritarias serán atendidos por el Programa (DOF, 31 de diciembre 2021).

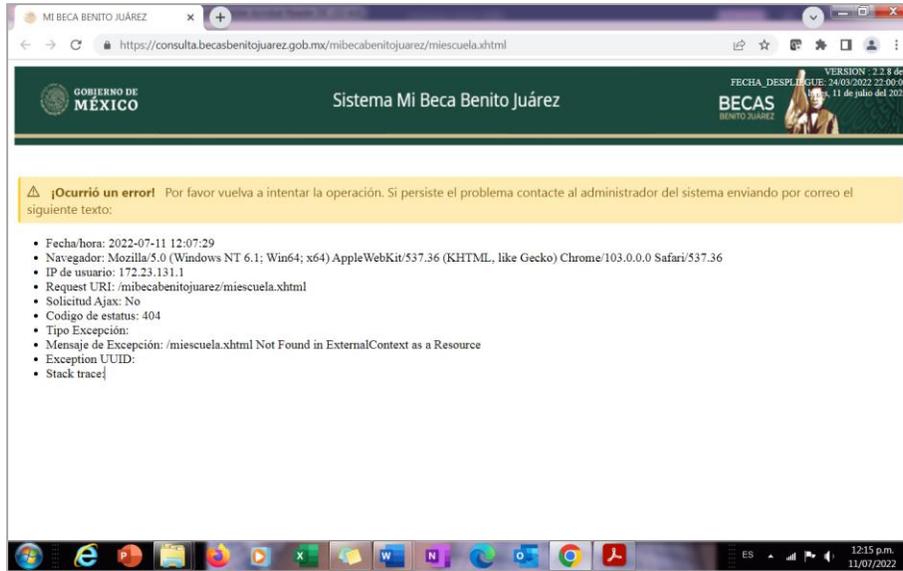
En las entrevistas, las y los funcionarios de la CNBBBJ destacaron el enfoque territorial como un cambio relevante del Programa y por ello la introducción del concepto de

localidad prioritaria que luego se traduce en escuela prioritaria.¹⁸ Con este enfoque se identifica a la población susceptible de ser atendida; es decir, las localidades se clasifican en prioritarias o no prioritarias y dependiendo de la ubicación, las escuelas se catalogan en prioritarias susceptibles de atención. En 2022 las localidades prioritarias pueden ser rurales o urbanas, a diferencia de 2021 en donde solo se consideraban las rurales. Así las características territoriales determinan la prioridad en la atención, pero ésta también se brinda en otras escuelas identificadas con base en la demanda ciudadana o de interés de la Coordinación Nacional, por ejemplo.

De esta forma, se tienen distintos niveles de atención: 1. Escuelas en localidades prioritarias y 2. Escuelas susceptibles de atención, esto es, que se ubican en localidades no prioritarias con población objetivo. En las primeras se atienden a todas las familias y en las segundas son susceptibles de atención en función de otros aspectos como el presupuestario y la estrategia de cobertura. En las ROP se cita el siguiente enlace electrónico para identificar el nivel de priorización de algún plantel educativo: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/miescuela.xhtml>. Sin embargo, este enlace fue consultado en dos momentos distintos sin lograr obtener acceso al mismo.

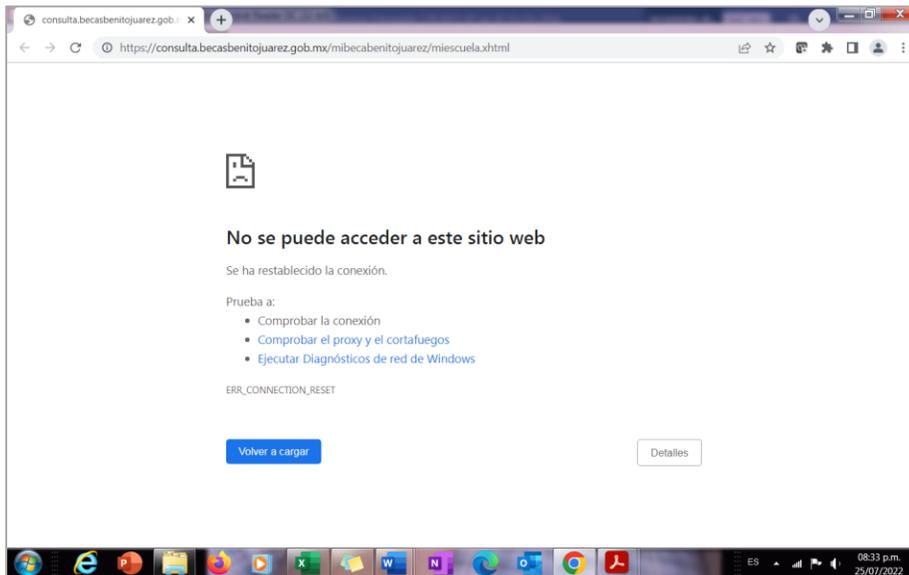
18 El enfoque territorial se considera un cambio relevante para identificar a la población objetivo, ya que, en años anteriores, la identificación se basaba exclusivamente en las condiciones socioeconómicas y de ingreso de las familias independientemente de su ubicación territorial.

Figura 6. Primer resultado de la consulta al enlace electrónico para identificar el nivel de priorización de planteles educativos



Fuente: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/miescuela.shtml> consultado el 11 de julio de 2022.

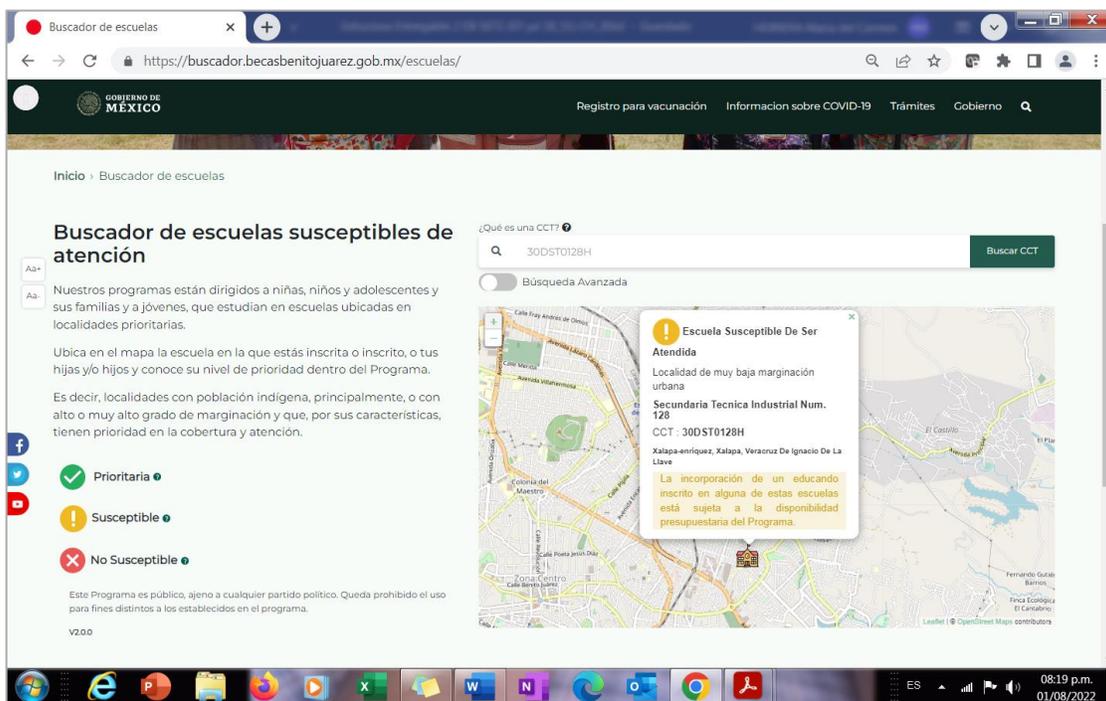
Figura 7. Segundo resultado de la consulta al enlace electrónico para identificar el nivel de priorización de planteles educativos



Fuente: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/miescuela.shtml> consultado el 25 de julio de 2022.

Al respecto, la CNBBBBJ generó una herramienta para identificar el nivel de atención de las escuelas: “1) Prioritario, la escuela se encuentra en una localidad prioritaria y sus alumnas y alumnos pueden acceder a una de nuestras becas; 2) Susceptible, la escuela no se encuentra en una localidad prioritaria, la incorporación de las y los alumnos está sujeta a la suficiencia presupuestal del Programa; y 3) No Susceptible, por el momento, la escuela no está considerada para que sus alumnas y alumnos tengan una de nuestras becas o se trata de una escuela privada.”¹⁹

Figura 8. Buscador de escuelas susceptibles de atención



Fuente: <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/> consultado el 01 de agosto de 2022.

Esta herramienta puede ser muy útil siempre y cuando se coordine efectivamente con otros mecanismos de atención a usuarios como la demanda ciudadana y la información sobre quienes son las y los NNA ligados a la beca, que serían en principio, todos los NNA que hayan sido reportados por la familia en la Cédula Familiar. Por otra parte, si bien la CNBBBBJ refiere que las autoridades educativas tienen un papel fundamental porque

¹⁹ Disponible en <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/>

tienen información de las escuelas prioritarias foco de atención del Programa, también expresaron que el flujo de información con los centros escolares es limitado pues buscan evitar riesgos relacionados con el surgimiento de gestores o intermediarios, que puedan cobrar y transformar el vínculo con las familias. Por ello, la relación con las autoridades educativas es a través de comunicados para compartir información y darles avisos de procesos como el de incorporación de familias. Las y los funcionarios entrevistados también señalaron que se vinculan a través de la estructura educativa presente en el estado. Sin embargo, el equipo evaluador no identificó evidencia para el caso de Becas Básicas, que confirmara las comunicaciones en este sentido. Así, se sugiere precisar los vínculos de operación y mecanismos de comunicación -en ambos sentidos- con las autoridades educativas, en particular para la actualización del catálogo que sirven de referencia para conformar el universo de atención. Ello podría establecerse en el manual de procedimientos en construcción.

El procedimiento para la *identificación y selección de planteles educativos o localidades* lo lleva a cabo la DGPAEM considerando lo siguiente: 1) Consulta en el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) de la SEP las IEB activas y compara con el catálogo vigente actualizando esta información; 2) Consulta en el localidades registradas en el catálogo de INEGI y compara con el catálogo vigente actualizando los datos; 3) Clasifica y ordena las localidades en prioritarias o no prioritarias con base en la información geoestadística del INEGI, el Índice de Marginación de CONAPO, y el catálogo de municipios y de localidades indígenas publicadas por el INPI; 4) Clasifica las escuelas en prioritarias, susceptibles de atención y no susceptible de atención con base en el paso anterior y en las ROP vigentes; 5) Compara el catálogo con las IEB y localidades registradas en el Padrón del Programa en el ejercicio fiscal anterior, actualizando a partir de la referencia anterior; 6) Integra las IEB y localidades con demanda ciudadana y las de interés de la CNBBBJ en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el ejercicio fiscal vigente.

4.2.2 Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso comienza con la revisión del catálogo vigente de IEB y de localidades que sirven de referencia para conformar el universo susceptible de atención del Programa, concluyendo con un catálogo actualizado de planteles educativos y de localidades. En un inicio, se articula con Planeación, apegándose a los criterios de priorización para la atención de las familias de acuerdo con el procedimiento para la selección de la población beneficiaria establecido en las Reglas de Operación; vinculándose, al final del proceso, con la difusión del Programa centrada en este universo y con la etapa de *identificación de familias*.

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

De acuerdo con las entrevistas durante el trabajo de campo, la *identificación y selección de planteles educativos o localidades* se lleva a cabo durante el periodo comprendido entre los meses de enero y julio, sin embargo, también puede realizarse en otro momento si se requiere, de acuerdo con lo dispuesto en las ROP sobre incorporar al universo de atención las IEB y localidades con demanda ciudadana o por interés de la Coordinación Nacional en función de las metas y estrategias institucionales y de vinculación para el ejercicio fiscal. En ese sentido, se considera que el proceso se realiza en **tiempo** adecuado para permitir el desarrollo de los procesos subsecuentes, especialmente porque el arranque del proceso ocurre en enero.

El **personal** de la DGPAEM logra la generación de los productos esperados en el proceso. En las entrevistas, las y los informantes refirieron como suficiente el personal con el que cuentan para la realización de estas tareas.

Los **recursos financieros** disponibles se ajustan para lograr el pago de sueldos y salarios al personal encargado de estas tareas. Por otra parte, las actividades se ejecutan en las instalaciones de la CNBBBJ. No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de **infraestructura** para el desarrollo de este proceso.

4.2.4 Productos del proceso

Al término de las actividades de este proceso, se obtiene un catálogo actualizado de planteles educativos y localidades susceptibles de ser atendidas por el Programa de Becas de Educación Básica.

4.2.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para la realización de las actividades, se utiliza el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED), el Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas Estatales, el índice de marginación de CONAPO, el Catálogo de localidades indígenas del INPI y las bases de datos del padrón del Programa.

4.2.6 Mecanismos de coordinación

Como el proceso está completamente a cargo de la CNBBBJ, se requiere de coordinación interna. De acuerdo con las entrevistas en el trabajo de campo, las direcciones de la DGPAEM realizan las tareas centrales para la actualización del catálogo citado y se coordinan para el intercambio de bases de datos del padrón y para obtener la información de IEB y localidades identificadas en la demanda ciudadana registrada, con la DGGPTIC y la DGCST respectivamente.

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

Este proceso es pertinente porque genera los catálogos institucionales con los que se opera, estableciendo el universo de atención del Programa.

4.2.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

Es importante estratégicamente porque permite identificar las escuelas y localidades de atención prioritaria, además de delimitar el universo susceptible de atención, siendo necesario por las limitaciones presupuestales del Programa.

4.2.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las beneficiarias/os

No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de las beneficiarias(os).

4.2.10 Modificaciones en la gestión del Programa por la pandemia por la COVID-19

Este proceso no tuvo modificaciones derivadas de la pandemia de COVID-19.

4.3 Difusión del Programa

4.3.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

La difusión de un programa es definida por CONEVAL como 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).

Según las ROP, la **difusión del Programa** consiste en brindar información sobre los requisitos y el proceso de selección a la población que asiste a las IEB, a través de medios impresos, electrónicos u otros disponibles y de fácil acceso. La difusión también contempla, capturar y sistematizar, a lo largo del año, la Demanda Ciudadana referida a las solicitudes de incorporación al Programa provenientes de la población en general, de cualquier tipo de localidad (DOF, 31 de diciembre 2021). En este sentido se identifican dos componentes del proceso:

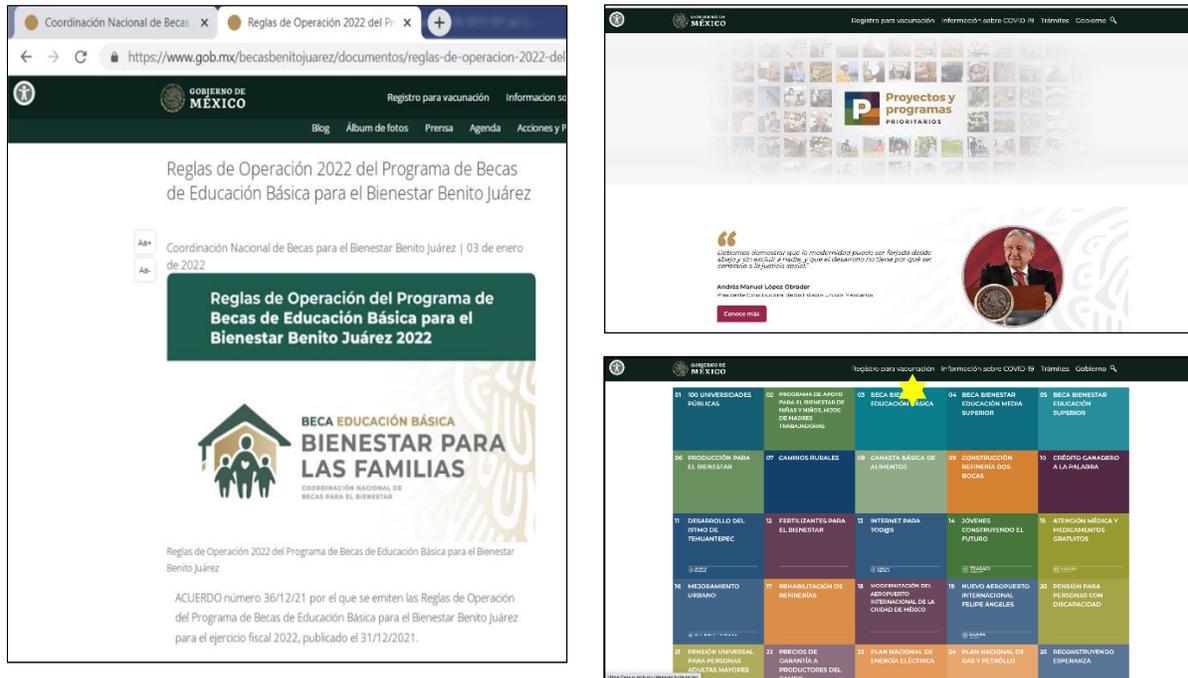
- a) **Difusión nacional o amplia**, mediante: 1) Publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación y 2) Promoción del Programa en sitios gubernamentales y en medios digitales.
- b) **Difusión local o focalizada**, a través de informar directamente a la población interesada en las oficinas estatales y especialmente, en los planteles y localidades identificados de atención prioritaria para el Programa.

Participan en este proceso la Dirección de Comunicación Social (DCS), la Dirección General de Vinculación (DGV), las ORE y las SARE principalmente. También intervienen la SEP, la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y Presidencia de la República, en aspectos muy puntuales como las autorizaciones de los contenidos de los materiales de difusión.

La Difusión Nacional o Amplia inicia con la publicación en de las ROP en el DOF, pues a partir de ello este documento se divulgan en la página de la CNBBBJ, <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez>, y en otros en sitios gubernamentales como el del

Gobierno de México, <https://www.gob.mx/>, en el apartado de Proyectos y Programas Prioritarios.

Figura 9. Sitios gubernamentales con difusión de las Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez



Fuente: <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/documentos/reglas-de-operacion-2022-del-programa-de-becas-de-educacion-basica-para-el-bienestar-benito-juarez> consultado el 26 de julio de 2022.

A la par, la Dirección de Comunicación Social diseña materiales promocionales del Programa, apegándose a los lineamientos institucionales en la materia, con los que implementa una estrategia de difusión nacional centrada en medios digitales, específicamente en sus canales y redes oficiales:

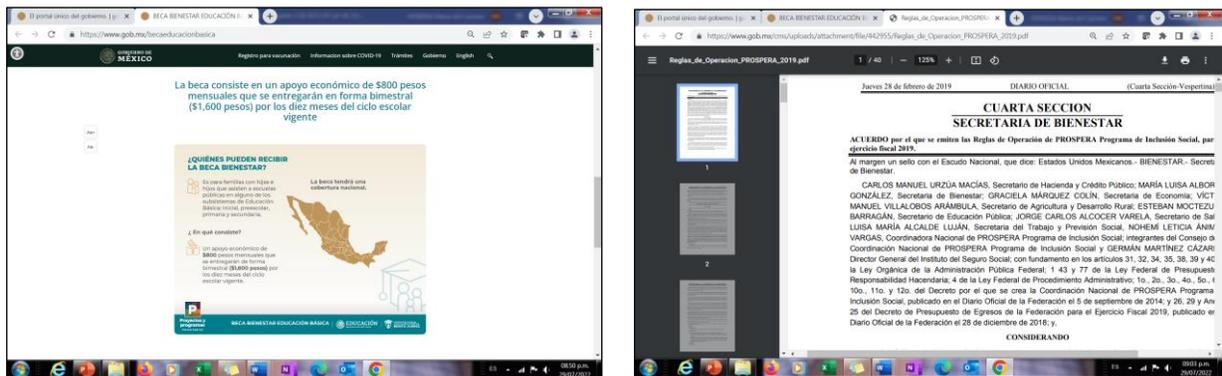
- YouTube: <https://www.youtube.com/c/BecasBenitoJu%C3%A1rezOficial>
- Facebook: <https://www.facebook.com/BecasBenito/>
- Twitter: <https://twitter.com/BecasBenito>
- Instagram: @becasbenitojuarezoficial

El programa no cuenta con un presupuesto asignado para su difusión en medios de comunicación privados a nivel masivo como la prensa, la radio y la televisión. Y en los

espacios oficiales, debe apegarse a la disponibilidad. Sin embargo, en el contexto de pandemia y de periodos electorales, dichos espacios priorizaron la difusión hacia dichos temas (mitigación de pandemia y procesos electorales). La falta de presupuesto también les impide generar materiales impresos como lonas o folletos. Así, las ORE reciben material digital y con sus recursos se encargan de imprimir algunos ejemplares. De acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo, las ORE no cuentan con atribuciones para la producción de material ni el diseño de estrategias de difusión, únicamente son responsables de reproducir los mensajes y los materiales emitidos desde la CNBBBBJ.

Al revisar los diferentes sitios web, se encontró información desactualizada del Programa, específicamente en <https://www.gob.mx/becaeducacionbasica>

Figura 10. Consultas sobre el Programa en el portal del Gobierno de México



Fuente: <https://www.gob.mx/becaeducacionbasica> y [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/442955/Reglas de Operacion PROSPERA 2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/442955/Reglas_de_Operacion_PROSPERA_2019.pdf) consultados el 29 de julio de 2022.

En las imágenes correspondientes a la consulta realizada el 29 de julio de 2022, se observa la publicación de un monto de beca distinto al señalado en las ROP 2022; además, en el enlace vinculante a las Reglas de Operación, se despliegan las ROP publicadas en 2019. En este sentido, es muy importante mantener información actualizada del Programa en todos los sitios oficiales.

Sobre este, la CNBBBBJ explicó que el manejo o control de las páginas web no depende directamente de la Coordinación, lo que implica que cualquier ajuste a los contenidos, pasa primero por la SEP y luego por Presidencia de la República, según sea el caso. Ello, desde la perspectiva del equipo evaluador, se valora como un cuello de botella en la oportunidad de mantener información vigente y actualizada sobre el Programa.

Por otra parte, en las preguntas frecuentes del Programa, en la página de la CNBBBBJ, se responde a “¿Cómo me puedo incorporar al Programa?”, mencionado la identificación de localidades prioritarias y los operativos de recopilación de información en las escuelas ahí ubicadas; para ello colocan el enlace electrónico del buscador de escuelas susceptibles de atención, indicando que, “si el resultado es Prioritaria, deberás esperar la convocatoria para el próximo operativo de incorporación que emitiremos a través de tu escuela.” Si bien la respuesta es amplia resulta poco precisa, pues solo queda esperar sin un escenario temporal probable. Para atender esta incertidumbre orientaría mucho si se colocara un calendario estimado para los operativos citados, idealmente por localidad o regional.

En la misma respuesta, se señala que, “si el resultado es Susceptible, podrás llenar una Cédula de Solicitud de Incorporación en nuestra página web y, posteriormente, deberás contestar la Cédula Familiar (cuestionario) antes mencionada.”; al respecto, la Cédula de Solicitud de Incorporación (CSI) está disponible en <https://cedula.becasbenitojuarez.gob.mx/> y el procedimiento a seguir para formalizar dicha solicitud se encuentra en <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/conoce-la-cedula-de-solicitud-de-incorporacion-en-linea-la-herramienta-para-solicitar-una-beca-benito-juarez>.

La Difusión local o focalizada se reconoce como aquella dirigida directa y deliberadamente a la población de los centros escolares y localidades identificadas como prioritarias para el Programa. De acuerdo con las ROP, a esta población se le brinda información sobre los requisitos y el proceso de selección, a través de medios impresos, electrónicos u otros disponibles y de fácil acceso. En este componente del proceso, también está la Atención de la Demanda Ciudadana referida a las solicitudes de

incorporación al Programa provenientes de la población en general, de cualquier tipo de localidad.

Por las características y la ubicación de la población objetivo del Programa -habitantes de localidades indígenas alejadas o dispersas, por ejemplo-, la difusión local y contextualizada se torna relevante ya que los medios digitales no solo son menos accesibles para estas familias en términos de conectividad, pero también en términos de alfabetización digital. Es decir, hay localidades con limitaciones severas a los servicios de internet y, como elemento asociado, cuentan con pocas habilidades en el uso de computadoras u otros dispositivos electrónicos como mecanismo de acceso a la información. Al respecto, en las entrevistas con la CNBBBJ, se señaló que, para los operativos en las localidades y escuelas identificadas, las oficinas de representación estatal (ORE) suelen llevar los materiales de difusión que les sea posible replicar con sus recursos, ya que en estas oficinas se cuenta con impresoras para generar copias a color y en tamaño poster. También se comentó que existen videos informativos de los programas de becas en lenguas indígenas. Para esta evaluación no se tuvo evidencia de dichos videos.

Por los testimonios obtenidos en el trabajo de campo, se conoció que la información del Programa y sus requisitos se proporciona durante la aplicación de las cédulas familiares en las IEB, es decir no hay un tiempo o temporada predeterminada para la promoción del Programa, sino que se realiza a la par del levantamiento de información. Ello podría estar asociado a una dilución de los límites entre promoción y obtención de datos de posibles personas beneficiarias, así como a una falta de información oportuna no solo en la población susceptible de ser beneficiaria sino también en actores claves como los docentes, cuya principal consecuencia es el riesgo de que familias que cumplen los requisitos, no sean incorporadas al Programa, o sean registradas extemporáneamente con la afectación económica correspondiente.

Por otra parte, en el trabajo de campo, no se identificó una narrativa identitaria constante alrededor del Programa de Becas de Educación Básica. Es decir, en la descripción y los relatos de algunas de las personas beneficiarias persiste una confusión con el programa

Prospera y con mecanismos instrumentados en periodos previos; ello podría estar asociado a los alcances y estrategias limitadas en la difusión del Programa. Algunos testimonios dieron cuenta de casos, por ejemplo, las tutoras beneficiarias de la beca refieren que:

- Nadie les explicó que llegó el nuevo programa.
- Ya eran beneficiarias del Programa Prospera y se enteraron del nuevo programa de becas al momento en que identificaron que el monto recibido por la beca era menor. En particular, cuando asistieron a las mesas de pago.
- Se enteraron de que sólo recibiría la beca un estudiante por familia. Pero nadie sabe cuál es el hijo o la hija que recibe la beca.

Si bien la ausencia de recursos financieros, principalmente en las ORE, limita las posibilidades de desarrollar operativos de difusión de amplio alcance, en el Programa tampoco se identificaron acciones de promoción y difusión coordinadas con y a través de la estructura educativa —tanto a nivel federal como a nivel local en los estados—, a pesar de que la CNBBBBJ pertenece a este sector. En el trabajo de campo, las personas docentes entrevistadas manifestaron la restringida información que reciben sobre el Programa, señalando que saben aspectos generales, ya que son contactados informalmente —llamadas telefónicas al centro educativo— para notificar sobre los apoyos logísticos relacionados a la aplicación de las cédulas familiares. Las figuras docentes y directivas en las IEB refieren no haber recibido sesiones informativas o de capacitación acerca de los procedimientos o elementos clave del Programa, tampoco han recibido comunicación oficial de sus autoridades educativas para los operativos citados. La información de la que disponen sucede principalmente vía llamadas telefónicas a la escuela —de diferentes personas de las oficinas estatales o locales— o bien mensajería instantánea.

*“Yo no tengo mucho conocimiento de las becas, porque como ya le comenté en un inicio, ahora no estamos directamente las escuelas con el Programa”
(personal del plantel educativo)*

“Se van comunicando conmigo exclusivamente para pedirme que les avise a los padres de familia que van a venir tal día o que van a estar en tal lugar para que vayan a reinscribir o vayan a dar de alta” (personal del plantel educativo)

“Este ciclo escolar, he recibido varias llamadas de la oficina de Becas de Bienestar de [la cabecera municipal]. Ellos son los que se han puesto en contacto conmigo para que yo sea su portavoz, aquí con los muchachos y les diga o les pregunte quién no tiene la beca o si no tienen la beca en la familia en general para que pasen con ellos el día en que van a estar en [nombre de la localidad], en qué lugar, hora y todo y qué documentación ocupan llevar ese día para inscribir o registrar a los niños o a ellos si no tienen beca (...)” (personal del plantel educativo).

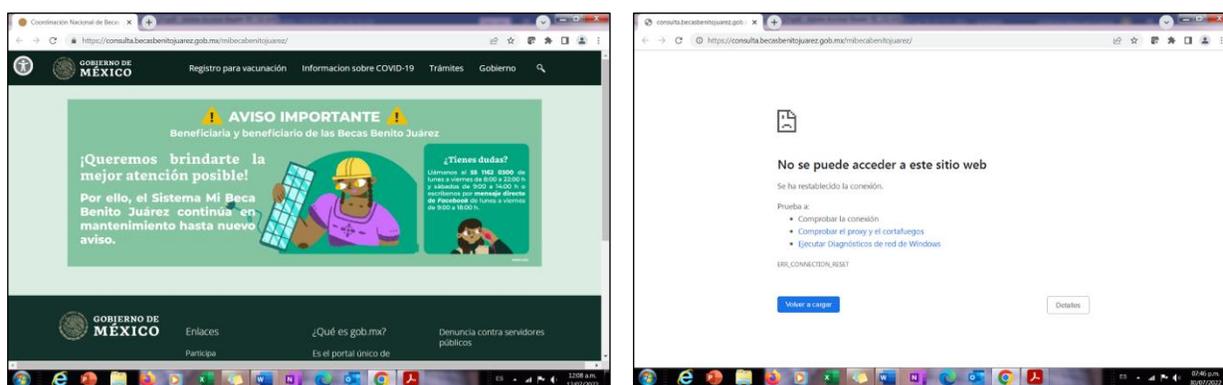
Así, desde esta evaluación, los hallazgos en el análisis de este proceso hacen evidente la necesidad de incorporar la participación activa de la estructura educativa, no solo para fortalecer la difusión local de Becas de Educación Básica, utilizando comunicaciones formales para ello y organizando en la medida de lo posible, calendarios para la difusión, sino para tener la posibilidad de cumplir con los propósitos educativos de las becas. En retrospectiva con los hallazgos de 2019, se observa que persiste la necesidad de llevar a cabo una estrategia de involucramiento -formativo e informativo- para el personal educativo de las IEB.

En cuanto a las solicitudes de incorporación al Programa provenientes de la población en general a través de la Demanda Ciudadana, las ROP establecen que se seguirán los mecanismos de Atención Ciudadana. Señalando que mediante la plataforma "Mi Beca Benito Juárez" las familias beneficiarias y la ciudadanía en general, podrán consultar su estatus en el padrón del Programa. Mencionando también la existencia de un sistema para la atención de la demanda ciudadana, integrado por la atención telefónica, vía medios digitales, presencial operado por personal del Programa en la Coordinación

Nacional, en las OR o en sus SARE y en los diversos espacios de atención del Programa o del Gobierno de México (DOF, 31 de diciembre 2021).

Tomando en cuenta los contextos locales y las características de las familias beneficiarias mencionadas, se considera importante mantener y fortalecer los espacios locales y contextualizados de atención que permitan la interlocución directa y el acceso a la información de y con las familias solicitantes en ser incorporadas, y especialmente activar el mecanismo que, de certeza del proceso de atención de su petición, tanto en los tiempos como en los argumentos de la respuesta. Ello porque durante el trabajo de campo varias familias desconocían la causa por la cual no eran parte del Programa, incluso referían desconocer las razones por las que su participación había sido suspendida. Por otra parte, el enlace web publicado en las ROP <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenidojuarez/> para conocer el estatus en el Programa, se consultó en diferentes días encontrándose sin funcionar en todos los casos. Al respecto, la CNBBBJ señaló que el dato del enlace web actualizado, <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/consulta/>, se ha divulgado en las redes sociales oficiales de la CNBBBJ y en comunicados oficiales; además que se mandó en modificaciones a las ROP que están aún en proceso de publicación en el DOF.

Figura 11. Resultados de consultas al enlace web publicado en las ROP para conocer estatus en el padrón del Programa



Fuente: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenidojuarez/> consultados el 29 y 30 de julio de 2022.

En ese sentido, esta evaluación no logró obtener información para conocer los alcances de la plataforma; por ejemplo, si el estatus de la persona beneficiaria se presenta únicamente en forma dicotómica, o se incluye alguna información adicional en los casos de familias con solicitudes no procedentes o apoyos suspendidos, y si en casos de alguna petición en proceso se indican los tiempos estimados y máximos de respuesta.

4.3.2 Límites del proceso y su articulación con otros

Para iniciar, el proceso de *difusión* se articula con el de planeación, fundamentalmente en lo relacionado con las Reglas de Operación, tanto para su divulgación como para obtener los elementos centrales que alimentarán los contenidos de la estrategia de comunicación. El proceso concluye con la difusión de la información del Programa en medios digitales, así como directamente a la población interesada en las ORE, SARE y especialmente, en los planteles y localidades identificados de atención prioritaria para el Programa.

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

De acuerdo con la descripción del proceso, las actividades de difusión son un proceso continuo y son susceptibles de realizarse durante todo el año. Sin embargo, los testimonios y la información recopilada para esta evaluación señalan que la difusión aún no ha logrado ampliar su alcance y permear en los contextos locales. Los procesos de difusión conducidos hasta ahora no han conseguido incidir en el conocimiento del Programa y, por lo tanto, en la construcción de una identidad asociada al Programa de Becas de Educación Básica.

Estas limitantes en los procesos de difusión no solo se perciben en la narrativa identitaria sobre el Programa. Probablemente los efectos más sensibles están asociados a la falta de información para las familias beneficiarias en lo relacionado a calendarios de pagos, cumplimiento de requisitos, interrupción de apoyos, fechas de operativos, entre otros. La certidumbre que otorgan procesos de difusión claros, oportunos y constantes son elementos que deben ser priorizados para el fortalecimiento del programa.

Para las tareas de difusión a nivel central, tanto la DGV como la DCS, señalan que el **personal** es suficiente. Sin embargo, ven como un factor negativo la alta rotación del personal en las ORE (asociada a las frágiles condiciones laborales), pues ha impedido especializarlos, además cada vez son menos personas realizando la misma cantidad de trabajo. A nivel estatal, las ORE refieren que suelen tener una persona que, entre otras funciones, se encarga de reproducir el material de difusión enviado desde la CNBBBBJ, así como difundirlo entre los planteles y las SARE. Si bien, manifiestan que con una persona es suficiente para esta tarea, por lo observado en campo, se valora que no lo es.

En lo que toca a **recursos financieros**, el Programa no cuenta con recursos suficientes para desarrollar estrategias de difusión en medios de comunicación masiva, para la producción de material de difusión ni para adquirir nuevos o mejores equipos para el diseño de material de difusión. Tampoco las ORE cuentan con atribuciones para producir material ni con recursos financieros para adquirir equipos para el trabajo de comunicación social, por lo que usan sus propios dispositivos electrónicos para las tareas requeridas, como la obtención de registros fotográficos en los operativos en terreno por citar un ejemplo.

Además, las ORE imprimen el material de difusión digital generándoles costos, por lo que les gustaría contar con material impreso. Así, los recursos financieros que se ahorra la CNBBBBJ en la impresión de pendones, folletos y demás, están siendo trasladados y asumidos por las ORE.

Por otra parte, no se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de **infraestructura** para el desarrollo de este proceso.

4.3.4 Productos del proceso

Las actividades de difusión producen materiales digitales como infografías, carteles, videos, y diversos contenidos para promocionar el Programa en redes sociales. Asimismo, contribuyen a la actualización de la información del Programa en los sitios gubernamentales de la CNBBBBJ y del Gobierno de México.

4.3.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para las actividades de este proceso, se identifican las siguientes herramientas web:

- 1) Buscador de escuelas: <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/>
- 2) Buscador de estatus en población beneficiaria: <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/consulta/>
- 3) Cédula de Solicitud de Incorporación: <https://cedula.becasbenitojuarez.gob.mx/>
- 4) Página web de Becas de Ed Básica: <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/beca-bienestar-para-las-familias-de-educacion-basica>

4.3.6 Mecanismos de coordinación

La CNBBBJ coordina la estrategia de difusión a nivel nacional, con el área de comunicación social encargándose de la generación y validación de contenidos digitales; luego la DGV los hace llegar a las oficinas de representación estatal para su uso local y especialmente en los operativos de atención en las escuelas y localidades prioritarias. Si bien existe un acercamiento y apoyo logístico para los citados operativos, no se identificó una coordinación para la difusión específica del Programa con las autoridades educativas de educación básica en ningún nivel de atención. Es decir, ni con las figuras educativas (docentes y directores) en los centros escolares, ni con la meso estructura a nivel supervisión escolar, como tampoco con las autoridades responsables de las decisiones educativas en las entidades.

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

Este proceso es necesario para el cumplimiento de los objetivos del Programa, pero las condiciones y la atención al contexto educativo resultan limitadas.

4.3.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La difusión es estratégica desde tres perspectivas. La primera porque al informar, impulsa la posibilidad de acercas a la población objetivo al Programa. La segundo por cuestiones

de transparencia y rendición de cuenta sobre la operación del Programa. Y la tercera, porque la información pertinente y oportuna ayuda a fortalecer la capacidad de agencia de las personas beneficiarias hacia el cumplimiento de sus derechos.

4.3.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las beneficiarias/os

No se identificaron mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria. Sin embargo, diversos testimonios del trabajo de campo dieron cuenta de la necesidad de información y de aclaración de dudas, especialmente aquellas relacionadas con solicitudes de incorporación al Programa o revisión de suspensión de apoyos.

4.3.10 Modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

La difusión del Programa se vio afectada por la pandemia de COVID-19, particularmente porque los espacios oficiales en medios de comunicación masiva, como televisión y radio, se destinaron en atender la emergencia sanitaria. Además, el cierre de escuelas no permitió la realización de operativos de atención, que hasta ahora son los puntos centrales de difusión del Programa de Becas de Educación Básica. Sin embargo, no se generaron modificaciones en el proceso como resultado de la pandemia por la COVID-19.

4.4 Identificación de familias

4.4.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

CONEVAL conceptualiza al proceso de solicitud de apoyos, como el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa con el objetivo de registrar y sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios (CONEVAL, 2022a).

Como proceso equivalente del Programa, se distingue a la *identificación de familias*. Este proceso consiste en recolectar, a través de una Cédula Familiar, las características socioeconómicas y demográficas de las familias cuyos Niños, Niñas y Adolescentes

(NNA) asisten a las IEB seleccionadas para atención. La información recopilada con esta encuesta permite también estimar el ingreso per cápita de la familia, dato clave para los casos de familias cuyos NNA asisten a escuelas ubicadas en localidades no prioritarias. Al respecto, se encuentran cuatro componentes del proceso:

- a) **Convocatoria a las familias de las escuelas seleccionadas**, a través de: 1) programar las visitas a las escuelas en el calendario operativo y 2) concertar con las autoridades escolares el operativo y solicitar su apoyo logístico para comunicar a las familias las fechas y requisitos.
- b) **Operativo de aplicación de la Cédula Familiar en las escuelas seleccionadas**, mediante: 1) identificar a las personas a entrevistar; 2) informar del objetivo de la Cédula Familiar y recopilar documentación correspondiente a los requisitos; 3) encuestar a las personas usando el dispositivo móvil y generar las constancias sobre esta actividad, 4) integrar los expedientes provisionales de familia; 5) ordenar y clasificar la documentación resultante del operativo; 6) sincronizar los dispositivos móviles y 7) entregar la documentación recopilada a la SARE.
- c) **Sistematización de resultados de la recolección** por medio de registrar las Constancias de Recolección de Información Socioeconómica y Demográfica (CRIS).
- d) **Monitoreo Operativo**, seguimiento al avance de las encuestas aplicadas tomando como referencia un universo de familias determinado y un periodo establecido para los operativos de recopilación de información.

Ello comprende la participación de la DGCST, la DGPAEM, DGV, las ORE, las SARE, el personal directivo y docente de las IEB y las familias cuyos NNA asisten a estas escuelas.

En el Oficio No. CNBBBJ/DGCST/015/2022 del 21 de enero de 2022, con el *Asunto: proceso operativo de identificación de familias*, se establecieron los criterios para la ejecución de este proceso. Acorde al oficio, se describen las actividades de los componentes, contrastando con la información del trabajo de campo relacionada.

Para la **convocatoria a las familias de las escuelas seleccionadas**, las ORE deben programar sus operativos de aplicación de cédulas en el sistema de calendarización operativa, registrando datos logísticos y presupuestales principalmente. Para realizar esta programación deben esperar a que la CNBBBBJ les libere el sistema, es decir, esté disponible con los listados de las escuelas de educación básica que conforman el universo a atender por la ORE. También reciben la aplicación informática para encuestar vía dispositivos móviles.

Los criterios para la convocatoria establecen concertar con las autoridades escolares el operativo y solicitar su apoyo logístico mediante un oficio, con al menos dos días previos al operativo. Asimismo, se prevé que, en caso de no tramitar el oficio, se implementen otras estrategias locales para informar de la fecha, lugar y hora del operativo.

Figura 12. Criterios para la convocatoria al operativo de aplicación de cédulas familiares

E. CONVOCATORIA

La/el Subdirector/Jefe de Atención Operativa coordina con el Enlace de Vinculación la elaboración del Oficio de concertación y solicitud de apoyos logístico (Anexo 3), así como su gestión, ante las autoridades correspondientes, por lo menos, dos (2) días previos a la realización del operativo, con base en el universo y periodo de atención del proceso.

El enlace de vinculación deberá resguardar el oficio de concertación con su acuse correspondiente electrónico o físico según corresponda, en caso de cualquier consulta posterior.

En aquellas escuelas donde no se pueda llevar a cabo el oficio antes mencionado podrán implementar las estrategias locales de convocatoria tales como:

- El pegado de carteles en la escuela y lugares estratégicos, para informar el día, lugar y hora que se llevara a cabo la atención.

Toda estrategia local que se lleve a cabo deberá contar con las evidencias correspondientes y resguardar, en caso de aclaraciones, por parte de los propios beneficiarios u órganos fiscalizadores.

Durante esta etapa se le solicita a la/el Madre, padre o tutor legal que presente en original para cotejo y copia simple de los siguientes documentos:

Fuente: Oficio No. CNBBBJ/DGCST/015/2022

Al respecto, los testimonios de las y los docentes entrevistados, dieron cuenta que en ningún caso hubo un oficio o comunicado formal de la ORE para el citado operativo; y el acercamiento se dio vía llamadas o mensajes por celular que ocurrieron dos o tres días previos a la fecha estimada para el citado operativo. En la opinión de las personas entrevistadas, eso afecta la convocatoria. En primer lugar, porque la premura de la petición de la convocatoria no permite en algunos casos, avisar a tiempo a los padres o madres de las familias y que ellos acudan en la fecha; especialmente en estas zonas de comunidades alejadas y dispersas donde no hay transporte público y las personas se desplazan caminando por varios kilómetros. También afecta que las comunicaciones sean informales, pues las condiciones de la llamada o mensajes pueden generar confusiones, ya sea por la mala señal para la conectividad o por la imposibilidad para anotar las indicaciones.

“A veces está muy pegada a la fecha en que avisan...con muy poca anticipación, por ejemplo, me hablaban hoy en la tarde y sólo queda un día para avisar y así

no funciona (...) no sirve que me avisen y vengan la misma semana (...) por eso para el registro vino muy poca gente” (personal plantel educativo).

“Nosotros como maestros hablamos directamente con el niño para que ellos avisen a sus papás sobre los documentos tienen que llevar para darse de alta, llevan en un papelito el recado.” (personal plantel educativo).

“Fue como en octubre cuando vinieron y nos dijeron que iban a inscribir a los niños a la beca, pero nos avisaron, me avisaron a mí en la mañana como a las 8:00, que para la 1:00 venían. Pues le digo no, no vamos a poder reunir a los padres de familia porque no están a la vuelta de la escuela, están lejos. Entonces nosotros pues los poquitos que pudimos reunir allá en la cancha son los que se anotaron y los demás quedaron” (personal plantel educativo).

Las SARE también se apoyan en las figuras docentes para que sean la vía para avisar de sus fechas de atención en localidades y sobre la disponibilidad para recibir la documentación faltante si fuera el caso.

“En este ciclo escolar, he recibido varias llamadas de la oficina de Becas de Bienestar de [nombre de la cabecera municipal]. Ellos son los que se han puesto en contacto conmigo para que yo sea su portavoz, aquí con los muchachos y les diga o les pregunte quién no tiene la beca o si no tienen la beca en la familia en general para que pasen con ellos el día en que van a estar en [nombre de la localidad], en qué lugar, hora y todo y qué documentación ocupan llevar ese día para inscribir o registrar a los niños o a ellos si no tienen beca” (personal plantel educativo).

El desarrollo del **operativo de aplicación de la Cédula Familiar**, comprende varias actividades comenzando con la identificación del padre, madre, o tutor legal de los NNA que asisten a las escuelas de educación básica, quienes pueden acreditar su identidad mediante algún documento oficial aceptado por el Programa: credencial para votar con fotografía vigente, pasaporte vigente, cartilla del servicio militar nacional, documentos migratorios, credencial con fotografía vigente de servicios médicos de una institución

pública de salud o seguridad social, credencial con fotografía de jubilado/a o pensionado/a vigente emitida por una institución de seguridad social o constancia de autoridad local.

También se solicita un comprobante reciente de domicilio y los documentos que acrediten la identidad de los integrantes de la familia menores de edad, específicamente, acta de nacimiento y CURP o documento migratorio (para el caso de nacidos en el extranjero).

Asimismo, se requiere los documentos que demuestren su inscripción en el ciclo escolar vigente, aceptándose constancia de estudios con o sin fotografía, credencial escolar, formato de inscripción o reinscripción, reporte de avances preescolares o la lista general de alumnos (DOF, 31 de diciembre 2021).

Esta amplitud de opciones apunta a facilitar este paso a las personas solicitantes. Además, en el oficio citado se indica que, con excepción del documento de acreditación escolar, la falta de alguno de los otros documentos no es impedimento para la aplicación de la encuesta, ya que si la familia resulta elegible podrá presentar la documentación faltante.

El trabajo de campo también dio cuenta de la disposición y del apoyo de las figuras directivas y docentes hacia las familias para facilitar tanto los trámites como la documentación solicitada; por ejemplo, comentaron que, si en los expedientes escolares se tenía el acta de nacimiento del niño o de la niña, ahí mismo se prestaba y se fotocopiaba.

“La única tarea específica de nosotros es hacer la constancia, así que aquí estoy haciéndoles las constancias. Cuando estuvieron aquí me di cuenta que éstas tienen que ir perfectamente en cuanto al nombre, muchas veces los papás de niños piden así rapidito y yo tengo que estar llenando los documentos oficiales (...) apoyamos también con acta de nacimiento, CURP a las madres de familia que no lo traen.” (personal plantel educativo).

“Cada maestra nos dimos a la tarea de juntar esos documentos.” (personal plantel educativo).

“Yo lo que hice, al igual las maestras (de primaria), sacamos el expediente de aquí de la escuela para poder entregar ese día y nosotros recuperar el expediente de los niños y en los siguientes días porque hay niños y familias que lo necesitan mucho. Hicimos todo lo posible para que quedaran.” (personal plantel educativo).

La encuesta se aplica mediante dispositivo móvil, asignándose un código de resultados para conocer si logró realizarse la encuesta o se requiere reprogramar la atención. Enseguida el personal de la CNBBBJ completa la Constancia de Recolección de Información Socioeconómica (CRIS) anexando la documentación entregada por la familia y proporcionando a la persona encuestada una sección de esta constancia a modo de comprobante. A la par, integra el expediente provisional de familia.

Al término del operativo, el personal de la ORE y/o SARE clasifica la documentación según el código de resultados y la ordena por zona de operación /región, alcaldía o municipio y localidad o según la Clave del Centro de Trabajo (CCT). Además, sincroniza los dispositivos móviles siguiendo el procedimiento establecido y genera el reporte de expedientes provisionales de familia. En los siguientes días, la SARE revisa la documentación generada y verifica que esté ordenada conforme a los criterios establecidos; de tal forma que semanalmente realiza entregas a la ORE la documentación resultante del operativo.

La sistematización de resultados de la recolección consiste en la captura de las CRIS en el Sistema SISCOBE.

Figura 13. Registro de CRIS en SISCOBE

G. CAPTURA DE LA CONSTANCIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA Y DEMOGRÁFICA (CRIS)

La/el Subdirector/Jefe de Atención Operativa coordina con el personal a su cargo, la captura de la CRIS, en el Sistema SISCOBE, a través de los siguientes pasos:

- Genera el lote con los códigos y causales de los formatos que lo conformarán.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
SE APLICÓ LA ENCUESTA	0
SE NEGÓ A DAR INFORMACIÓN	0
INFORMANTE INADECUADO	0
NADIE EN CASA	0
NO LOCALIZADAS	0
DEFUNCIÓN DEL ÚNICO INTEGRANTE	0
VIVIENDA VÁLIDA	0
PROBLEMAS POLÍTICOS SOCIALES O CLIMATOLÓGICOS	0
AUSENTES O DE USO TEMPORAL	0
VIVIENDA DESOCUPADA	0

- Al finalizar la edición del lote, el sistema redirige al apartado de captura, se solicita el folio CISBEBIEN, posteriormente presionar el botón "Recuperar" y se despliega la información disponible.

Fuente: Oficio No. CNBBBJ/DGCST/015/2022

El Monitoreo Operativo, se refiere al seguimiento desde la CNBBBJ respecto al avance de las encuestas aplicadas por la ORE, tomando como referencia un universo de familias determinado para identificar en un periodo establecido. En el Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE) la atención se muestra separada por:

- Programado (universo liberado)
- Atendido (familia encuestada)
- Pendientes (encuestas pendientes de atender)
- Porcentaje de atención (Porcentaje total de encuestas atendidas)

A partir del porcentaje de atención esperado a la fecha de corte, la CNBBBJ construye un semáforo con los siguientes rangos:

- Rojo: no satisfactorio, el porcentaje de atención es menor al 85 por ciento

- Amarillo: medio, el porcentaje de atención es mayor al 85 por ciento y menor al 95 por ciento
- Verde: satisfactorio, el porcentaje de atención es mayor o igual al 95 por ciento

Como puede notarse en la descripción anterior, la *identificación de familias* es un proceso con muchas aristas logísticas, en donde participan una amplia variedad de actores internos y externos. El proceso exige la coordinación de estos actores para alcanzar el objetivo planteado en los tiempos establecidos.

Cabe destacar que las ROP acotan que el operativo de aplicación de la Cédula Familiar, “se lleva a cabo en función de las necesidades de información del Programa, las características y el contexto del territorio, así como de la capacidad operativa de las ORE y SARE.” (SEO, 2021). Al respecto, el oficio referido sobre el proceso, indica que el levantamiento de encuestas será en tres momentos: enero-febrero, julio-agosto y octubre-noviembre.

Para las familias, la aplicación de la encuesta significa el momento de poder ser consideradas para ser incorporadas al Programa. Si no se enteran del operativo o no son convocadas oportunamente, pierdan esa oportunidad y tienen que esperar al próximo periodo de levantamiento. Porque si bien existe la opción de solicitar la incorporación al Programa vía los mecanismos de Atención Ciudadana, ello implica otras gestiones que pueden ser limitantes para las familias de las localidades prioritarias, por factores como: distancia, tiempo y costo de los traslados a las oficinas de la ORE/SARE, español como lengua predominante, pocos recursos tecnológicos, desconocimiento de la forma de realizar trámites, incluso poca agencia/confianza para acercarse a una oficina pública.

Al respecto, uno de los docentes entrevistados expresó su percepción en este tema:

“He observado las oficinas de Bienestar en [nombre de la localidad] llegan las mujeres indígenas y como tienen vergüenza para hablar las ignoran y como son ignoradas ya mejor se retiran (...) y el personal en lugar de decir en qué les puedo ayudar.” (personal plantel educativo).

“Hace falta más cercanía con las personas, más comunicación. Es un tema cultural, para convocar, para informar, para orientarlos” (personal plantel educativo).

Por otro lado, es relevante tomar en cuenta casos de grupos muy vulnerables como las familias que trabajan en los campos de jornaleros agrícolas migrantes temporales y por tanto se ausentan por periodos de la localidad donde residen, y si los operativos de aplicación de cédulas coinciden con sus periodos de ausencia, tendrán pocas posibilidades de ser incorporadas.

4.4.2 Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de *identificación de familias* empieza con las actividades asociadas a la convocatoria a las familias con NNA inscritos en las escuelas seleccionadas para recopilar su información socioeconómica y demográfica. Se articula primero con la etapa de identificación y selección de centros educativos o localidades que define el universo de atención, porque sus acciones se desarrollan en esas escuelas o localidades. Además, se vincula con la difusión porque requiere de los elementos comunicacionales para dar a conocer el Programa y sus requisitos. Concluye con monitoreo operativo que realiza la CNBBBBJ respecto al avance de las encuestas aplicadas por la ORE, tomando como referencia un universo de familias determinado para identificar en un periodo establecido.

4.4.3 Límites del proceso y su articulación con otros insumos y recursos: tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura para el funcionamiento del proceso

En cuanto a los **tiempos** del proceso, en el Oficio No. CNBBBBJ/DGCST/015/2022 del 21 de enero de 2022, sobre el operativo de *identificación de familias*, se indica que el levantamiento de encuestas será en tres momentos: enero-febrero, julio-agosto y octubre-noviembre. Contar con tres periodos en el año, favorece la posibilidad de incorporación de las familias interesadas; sin embargo, esta ventaja puede no

aprovecharse del todo si la difusión en las localidades, especialmente para las convocatorias, es escasa o no es oportuna.

En el contexto de las restricciones sobre **el capital humano** y su efecto en mayores cargas de trabajo, las actividades en este proceso implican grandes operativos logísticos por el volumen de población a atender, esta situación se enfatiza. En este sentido, desde esta evaluación se valora que, para estos procesos el personal de las ORE y SARE no es suficiente y trabaja en condiciones laborales muy frágiles.

Por las razones expuestas, los **recursos financieros** parecen ser insuficientes para la ejecución de este proceso en sus actividades de campo, incidiendo también en las ORE y SARE, cuyo personal es el que se desplaza para brindar la atención.

Para esta evaluación no se contó con suficiente información para valorar si la **infraestructura** instalada de la ORE/SARE es suficiente para este proceso.

4.4.4 Productos del proceso

Con este proceso se obtiene una base de datos con la información recolectada de las familias y un archivo de expedientes temporales de las familias encuestadas.

4.4.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para la organización y desarrollo de las tareas de la *identificación de familias*, se utiliza el Sistema de Calendarización Operativa, el Sistema SISCOBE, el Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE). Los resultados del proceso se reflejan en bases de datos concentradoras de la información recolectada a través de las cédulas familiares.

4.4.6 Mecanismos de coordinación

En cuanto a la coordinación entre actores, en lo que respecta a los procesos internos relacionados con las direcciones generales de la CNBBBBJ y las oficinas de representación estatal, se identifican mecanismo de coordinación formales, pero no sistemáticos: comunicación a las ORE acerca de las indicaciones del proceso vía oficios enviados desde las oficinas centrales, sistemas de información para organizar las actividades, por ejemplo. Por otra parte, los testimonios del trabajo de campo dieron

cuenta de áreas de oportunidad en la comunicación de las ORE con las escuelas, particularmente en lo relacionado a los canales de comunicación y a la temporalidad con las que son notificados para la convocatoria a las familias susceptibles de atención del Programa.

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

El proceso es pertinente en tanto genera la información socioeconómica y demográfica por familia, necesaria para el análisis conducente a la *selección de familias* beneficiarias.

4.4.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La *identificación de familias* es relevante porque es el momento de oportunidad para que una familia pueda ser considerada para ser incorporada al Programa.

4.4.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las beneficiarias/os

Aunque existe un sistema de atención ciudadana mediante el cual se pueden presentar solicitudes, consultas, sugerencias, reconocimientos e inconformidades, para este proceso no se identificaron mecanismos específicos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria.

4.4.10 Modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

Este proceso fue afectado por la pandemia, específicamente en las actividades relacionadas con el levantamiento de información ya que las actividades presenciales en las escuelas fueron suspendidas durante esta época. Sin embargo, no se generaron modificaciones en el proceso como resultado de la pandemia por la COVID-19.

4.5. Selección de familias

4.5.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

De acuerdo con CONEVAL, la selección de beneficiarios es el proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado (CONEVAL, 2022a).

En las ROP del Programa se identifica que este proceso se compone por las etapas de análisis de la información recolectada de las familias; confronta con RENAPO y padrones de programas federales de becas con el mismo fin; verificación de la inscripción en las IEB; selección de familias; identificación de la persona tutora de la familia seleccionada y emisión de resultados y notificación a las familias seleccionadas. En este sentido, se identifican cinco componentes:

- a) **Análisis de la información recolectada de las familias**, cuyas actividades son:
 - 1) para cualquier familia, verificación del cumplimiento de los requisitos demográficos y 2) cálculo del ingreso mensual per cápita para aquellas familias cuyos NNA no asisten a planteles educativos ubicados en localidades prioritarias.
- b) **Comparación con el Registro Nacional de Población (RENAPO) y padrones de otros programas federales de becas**, mediante
 - 1) comparar registros de las personas de la base de datos recolectada y validada con los de RENAPO;
 - 2) comparar registros con los padrones de otros programas federales de becas y 3) Excluir registros según criterios de las ROP.
- c) **Verificación de la inscripción en las IEB** a través de comprobar que los NNA de las familias, reportados en la Cédula Familiar como estudiantes de EB, estén inscritos en las escuelas de educación básica.
- d) **Selección de familias e Identificación de la persona tutora** realizando las siguientes actividades:
 - 1) elaborar una lista de prelación de las familias según criterios de priorización,
 - 2) seleccionar las familias a incorporar al Programa de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria, la meta de cobertura establecida

para el periodo y la lista de prelación, e 3) identificar a la persona tutor/a de la familia seleccionada, que recibirá la beca.

- e) **Emisión de resultados y notificación a las familias seleccionadas** por medio de: 1) poner a disposición de consulta los resultados positivos de la selección y 2) convocar a las personas tutoras de las familias seleccionadas para entregarles el medio de pago.

En las actividades correspondientes a este proceso participan la DGPAEM y la DGGPTIC por la Coordinación Nacional, así como el Registro Nacional de Población (RENAPO).

En el **Análisis de la información recolectada de las Familias**, la DGPAEM verifica que las familias cumplan con los requisitos demográficos, relacionado a la presencia de NNA en la familia, y para las familias en localidades y escuelas clasificadas en no prioritarias, calcula su ingreso mensual per cápita comprobando que éste sea menor a la Línea de Pobreza por Ingresos (LPI) del mes más reciente que se encuentre publicado por el CONEVAL al momento del cálculo (DOF, 31 de diciembre 2021).

Con este componente se obtiene la base de datos actualizada con familias que cumplen los requisitos demográficos y para familias ubicadas en localidades no prioritarias, que tienen un ingreso menor a la LPI. Este base es el insumo para la siguiente etapa.

En la **Comparación con el RENAPO y padrones de otros programas federales de becas**, la DGGPTIC confronta con RENAPO los registros de personas cuyos datos están completos y son válidos, verificando y actualizando los datos personales cuidando de mantener la identidad de las personas. Después, confronta los registros con el padrón de otros programas federales de becas existentes cuyo fin coincida con este Programa. Y finalmente excluye de la base de datos, a las personas pertenecientes al grupo de bajas del Programa o no identificadas por RENAPO, los NNA de las familias identificados como duplicados en padrones de becas con el mismo fin, las personas que ya están incorporadas en el padrón de beneficiarios del Programa y las familias que no cuenten con integrantes que sean NNA inscritos en una IEB (DOF, 31 de diciembre 2021).

Con las actualizaciones y depuraciones de registros se obtiene una nueva versión de la base de datos de familias.

La **Verificación de la inscripción en las IEB**, consiste en comprobar que los NNA de las familias, reportados en la Cédula Familiar como estudiantes de EB, estén inscritos en las escuelas. Al respecto, en las ROP se indica que esta verificación podrá hacerse por alguno(s) de los siguientes medios: 1) La información de la matrícula nominal de las IEB del SEN disponible en el SIGED; 2) la información proporcionada a la CNBBBBJ por la Autoridad Educativa, sobre la matrícula nominal de las IEB de la entidad federativa concerniente, o; 3) documento oficial emitido por la Autoridad Educativa o escolar correspondiente presentado por el/la Tutor/a de la familia para acreditar la situación escolar de los NNA de la familia beneficiaria.

Aunque hay tres opciones de medios de verificación, los testimonios y observaciones de campo dieron cuenta solo del uso del tercer medio de verificación: la constancia escolar. Si bien, no se conoció de casos de familias que por recursos o tiempo no hayan obtenido este documento, sí se supo de dificultades en las escuelas que pueden incidir en el retraso en su emisión; por ejemplo, la directora de una escuela rural y con ubicación lejana a cualquier otra comunidad comentó que tenían un mes sin energía eléctrica, lo que afectaba el uso de las computadoras e impresoras.

En ese sentido, aunque se encuentre normado el uso de los otros dos medios con apertura a la definición o concertación de estrategias operativas con los actores institucionales del SEN, en la práctica se utiliza el que implica un formato de papel individualizado. En cuanto a las opciones digitales y vinculantes con la estructura educativa, la CNBBBBJ señaló que la información sistematizada que tiene a su disposición el SEN es limitada y no es oportuna. Por ello, donde la información institucional sistematizada no existe o no es vigente, la que prevalece es la que provee la población susceptible a ser incorporada.

También es relevante señalar que, de acuerdo con los documentos analizados, la verificación de la inscripción corresponde a los NNA reportados en la Cédula Familiar

como inscritos en alguna IEB; en ese sentido, no se conoce el abordaje de los posibles casos de NNA que no estén estudiando y que cumplen la edad para estar inscritos.

Por otra parte, se desconoce -por todos los actores educativos involucrados en el Programa -, quién es el estudiante en la familia al que está vinculada la beca de EB.

Cabe mencionar que, en el Flujograma “Integración del Padrón Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez” proporcionado por la CNBBBBJ²⁰, se señalan que la DGGPTIC solicita a la Dirección General de Planeación, Programación y de Estadística Educativa (DGPPyEE) de la SEP, la validación de la inscripción del ciclo escolar y que esta área realiza la confronta de los listados para identificar el estatus de inscripción, notificando los resultados a la DGGPTIC. Sin embargo, en las entrevistas en oficinas centrales, solo mencionaron usar la documentación recopilada en el levantamiento de cédula para validar la inscripción escolar.

Para la *selección de familias*, la DGGPTIC ordena la base de datos de familias, actualizada hasta la etapa previa, de acuerdo con los criterios de priorización de las ROP; después se seleccionan las familias a incorporar al Programa de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y la meta de cobertura establecida para el periodo, siguiendo la lista de prelación. Posteriormente, para cada familia se **identifica una persona Tutor/a**, quien recibirá la beca del Programa y deberá tener 15 años o más; excepcionalmente, una persona menor a esta edad podrá ser tutora si se encuentra a cargo del cuidado de la familia. Para determinar a la Tutora se utilizan los siguientes criterios jerárquicos a partir de la información recabada en la Cédula Familiar: 1. Madre de NNA; 2. Padre de NNA y 3. Persona de 15 años o más reconocida por la CNBBBBJ.

De acuerdo con las ROP, la cobertura de atención a las familias con NNA inscritos en algún nivel de EB en escuelas públicas de modalidad escolarizada, en localidades prioritarias es completa; es decir, se busca atender a todas las familias de esas escuelas. Y la atención a familias de la población objetivo en escuelas en localidades no prioritarias, queda en función del presupuesto y de la estrategia de cobertura, entre otros aspectos.

²⁰ Archivo compartido por la CNBBBBJ en la 1era solicitud de información “14_IntegraciónPadrón_S072.pdf”

Si bien la normatividad menciona que la cobertura depende del presupuesto disponible, en las fuentes de información entregadas al equipo evaluador, no se tuvieron datos que permitieran identificar los elementos por los cuales, familias que han cumplido los requisitos y que califican para ser atendidas, no alcanzan a ser incorporadas al Programa. Particularmente, esta evaluación no tuvo acceso a la información que nos permitiera analizar y valorar el padrón de las familias beneficiarias, así como confirmar el cumplimiento de los procesos de priorización señalados en las ROP.

La **Emisión de resultados** se realiza poniendo a disposición de consulta, a través de los mecanismos de Atención Ciudadana, los resultados positivos de la selección. Y para la **notificación a las familias seleccionadas**, se convoca a las tutoras de las familias para la entrega de su medio de pago.

En este sentido, en la normatividad no se incluye dar a conocer los resultados de las solicitudes de incorporación que no procedieron, es decir que no obtuvieron un resultado favorable para incorporación. Como se ha comentado en el apartado de Difusión, en el trabajo de campo varias personas manifestaron desconocer porque no eran beneficiarias, aunque estuvieran sus hijos en la misma escuela de otras familias que sí recibían la beca. A partir de septiembre de 2022, la CNBBBJ habilitó una Cédula de Solicitud de Incorporación en línea (CSI) que permite atender solicitudes de incorporación en periodos específicos a las familias con NNA en escuelas catalogadas como prioritarias o susceptibles de atención.²¹ Esta herramienta está a disposición del público en general en <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/conoce-la-cedula-de-solicitud-de-incorporacion-en-linea-la-herramienta-para-solicitar-una-beca-benito-juarez>. La página para conocer los resultados de las CSI es <https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/folio/>

Si bien el Programa se propone atender en su totalidad a las familias de las escuelas ubicadas en localidades prioritarias, hay un número indeterminado de familias, en esas

²¹ El equipo evaluador consultó, con fecha 16 de octubre de 2022, el enlace web de la CSI, encontrando el siguiente anuncio: "El periodo vigente del llenado de la Cédula de Solicitud de Incorporación en Línea será del 1 al 15 de septiembre de 2022". En ese sentido, el equipo evaluador no tuvo la oportunidad de conocer directamente el funcionamiento de esta herramienta.

localidades, que no están incorporadas al Programa. En ese sentido es relevante establecer los mecanismos de información y retroalimentación que permitan a las familias conocer y resolver las causas que los mantienen fuera del Programa, si acaso son atribuibles a ellas.

4.5.2 Límites del proceso y su articulación con otros

Este proceso inicia con el análisis de la información recolectada de las familias y termina con la emisión de resultados y notificación a las familias beneficiarias. Se articula a su inicio con la *identificación de Familias*, cuyo producto, la base de datos recolectada en la aplicación de la Cédula Familiar, es el insumo para las actividades del primer componente. Y en su etapa final se vincula con la primera etapa de la operación: aceptación de las familias seleccionadas para su incorporación al Programa.

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

En cuanto a **los tiempos**, este proceso se desarrolla inmediatamente después del proceso de *identificación de familias*, ya que su producto es el insumo para el inicio de la selección de beneficiarios. De este modo, se lleva a cabo también en los bimestres de enero-febrero, julio-agosto y octubre-noviembre, o en su caso, a principios del mes subsiguiente al bimestre.

Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre **el capital humano**. Aun así, de acuerdo con las entrevistas, el personal de las DGPAEM y DGGPTIC logra la generación de los productos.

Los **recursos financieros** disponibles parecen no ser suficientes para la operación de este proceso. Sin embargo, se ajustan para lograr el pago de sueldos y salarios al personal encargado de estas tareas. Por otra parte, las actividades se ejecutan en las instalaciones de la CNBBBJ. No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

4.5.4 Productos del proceso

El producto de este proceso es el padrón de familias beneficiarias actualizado, en el cual se distinguen aquellas de nueva incorporación y que serán notificadas para la entrega de su medio de pago.

4.5.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para el manejo de las bases de datos se utilizan herramientas informáticas como Oracle y para las confrontas se usan las plataformas informáticas a las que se tengan acceso.

4.5.6 Mecanismos de coordinación

La coordinación para este proceso es en gran parte entre áreas internas de las CNBBBBJ, básicamente entre la DGPAEM y la DGGPTIC; como se ha explicado, la base de datos analizada y validada correspondiente a la aplicación de las cédulas a las familias es entregada por la DGPAEM a la DGGPTIC, área que se encarga de las confrontas y depuración, coordinándose para ello con RENAPO.

Cabe mencionar que en un archivo proporcionado al equipo evaluador se presenta un diagrama de flujo con información entre la DGGPTIC y la DGPPyEE de la SEP para la validación de la inscripción del ciclo escolar.

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

El proceso es pertinente porque proporciona el padrón actualizado y validado de familias beneficiarias del Programa, necesario para identificar a las familias que recibirán las becas.

4.5.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

La *selección de familias* beneficiarias es relevante porque se identifica a la población que se incorpora y será atendida por el Programa, recibiendo los recursos de la beca.

4.5.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las beneficiarias/os

No se identificaron mecanismos para conocer el grado de satisfacción de las familias. Al respecto los testimonios en campo respaldan la necesidad de implementarlos,

especialmente porque las familias solicitantes que no son incorporadas, o bien son suspendidas de la recepción de la beca, desconocen las causas de ello.

4.5.10 Modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

Este proceso no tuvo modificaciones derivadas de la pandemia de COVID-19.

4.6 Entrega de medios de pago

4.6.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Para CONEVAL, la distribución de bienes o servicios es 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). En el Programa se identifica un componente que caracteriza la distribución de bienes y servicios: la *entrega de medios de pago*.

Entrega de medios de pago

La *entrega de medios de pago* es el proceso para hacer llegar a las tutoras(es) de las familias beneficiarias el medio de pago (tarjetas bancarias) a través del cual recibirán los recursos de la beca. Las tarjetas podrán ser de débito si se prevé depositar los recursos a una cuenta bancaria (tarjeta bancaria), o biométricas si se entregarán los recursos en efectivo en Mesas de Atención Temporal (MAT). Las actividades asociadas se exponen a continuación.

La DGGPTIC envía a la institución liquidadora, en este caso el Banco del Bienestar, el padrón vigente para que éste identifique a las tutoras(es) de las familias beneficiarias que requieren tarjetas, principalmente para las familias de reciente incorporación al Programa. A partir de ello, **la institución liquidadora produce las tarjetas y los contratos bancarios para las tutoras(es) de familias beneficiarias**. Para los preparativos logísticos, **la DGCST en coordinación con las ORE y el Banco del Bienestar, elabora los procesos operativos para la entrega de medios de pago,**

ello implica establecer un calendario y definir los lugares de entrega, el intercambio de datos y listados sobre las tarjetas que se entregarán, la revisión de la mecánica a desarrollar, la convocatoria a las familias, el traslado de las tarjetas y contratos, así como la previsión de contar, si es necesario, con personal de seguridad.²²

De este modo, el **Banco del Bienestar y las ORE realizan el operativo de entrega de medios de pago**, con la siguiente mecánica general:

- El personal de las ORE informa a las tutoras(es) de las familias beneficiarias el objetivo del evento y el procedimiento que se seguirá para la entrega.
- Las tutoras(es) de las familias beneficiarias asisten a mesas atendidas por el personal de la ORE, presentan su identificación y copia de esta, se validan en la lista de medios de pago a entregar, firman el listado denominado *testigo* y son canalizadas a las mesas que atiende el personal del Banco del Bienestar.
- El Banco del Bienestar valida que los datos de la tutora o tutor coincidan con los de su tarjeta y el contrato. Si no hay diferencias o existe una inconsistencia menor, procede a entregar la tarjeta y el contrato. Si se identifica una inconsistencia mayor, la tarjeta no se entrega y se resguarda junto con la documentación.
- Las tutoras(es) firman el contrato de su cuenta bancaria, así como un documento de acuse de entrega de tarjeta, la carta de instrucción y el Certificado de Entrega de Recepción del Medio (CERM).
- El Banco del Bienestar valida la firma o la huella de las personas y procede a entregarles su tarjeta, contrato y la documentación que incluye el Número de Identificación Personal (NIP).
- El personal de la Representación Estatal recibe, del Banco del Bienestar, el CERM e integra el expediente de la familia beneficiaria con este documento y las copias de la identificación de las tutoras(es).

Para concluir el operativo, las ORE **integran y resguardan los expedientes** que incluyen los Certificados de Entrega-Recepción de Medio de Pago (CERM). Posteriormente, **el**

²² Entrevistas con personal de la CNBBBJ realizadas en julio de 2022 y datos recuperados en el trabajo de campo.

Banco del Bienestar y la DGGPTIC realizan la conciliación respecto a los medios de pago entregados, es decir, el número de tarjetas entregadas y no entregadas.

Las tarjetas que no fueron entregadas quedan en resguardo del Banco. Las ORE comunican a las familias que no recogieron su medio de pago, para que acudan a la sucursal correspondiente a retirar su medio de pago. De esta forma, el Banco del Bienestar entrega los medios de pago remanentes en sucursales.

Es importante referir que en entrevistas con la CNBBBBJ refirieron la notificación, por parte del Banco del Bienestar, de la próxima suspensión del proceso de datos biométricos en sus mesas de pago. El uso de información biométrica de las y los beneficiarios es un mecanismo de confirmación de identidad, así como de acuse de recepción de pago utilizado en el mecanismo de pago por tarjeta bancaria. Esta decisión, ajena a la CNBBBBJ, llevará a la reconfiguración de los procesos de pago para generar estrategias alternas en la verificación de identidad y confirmación de la recepción del pago.

4.6.2 Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso inicia con la coordinación entre la DGCST, las Representaciones Estatales y el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de entrega de medios de pago. El proceso concluye con la conciliación de tarjetas entregadas y las que no fueron entregadas.

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

En cuanto a **los tiempos**, un tema recurrente entre las tutoras(es) beneficiarias del Programa es la poca anticipación con que son convocadas para recibir tarjeta. La mayoría de las personas entrevistadas refieren haber sido notificadas con tan solo un día de antelación. En algunos casos también señalan periodos de anticipación del aviso de una semana y, por el contrario, hay quienes señalaron haber recibido el aviso ese mismo día.

Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre **el capital humano**. Hay poco personal para la atención de las mesas de pago en todas las zonas, las condiciones

de trabajo son frágiles y poco favorecedoras: salarios bajos, vehículos no siempre en las mejores condiciones para continuos viajes a localidades alejadas y en terrenos irregulares; limitación, control excesivo y descontextualizado para el consumo de combustible; no siempre pueden tener viáticos (procesos burocráticos que obstaculizan la operación) y no siempre los pueden tener oportunamente para su salida a campo. Al respecto, los actores entrevistados señalaron que estos procesos de comprobación parecían basados en la desconfianza y en la fiscalización punitiva.

Los **recursos financieros** disponibles no son suficientes para la operación de este proceso. Adicionalmente, la regulación con la que operan estos recursos limitados resulta en detrimento de la capacidad de las ORE para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y para la eficiencia y eficacia de la operación. Entre las necesidades señaladas para este proceso por los informantes clave está contar con vehículos con las características apropiadas y en las condiciones de seguridad pertinentes para operar en campo. No se identificaron necesidades de infraestructura o tecnológicas especiales o adicionales para el desarrollo de este proceso.

4.6.4 Productos del proceso

El producto de este proceso es el comprobante de entrega-recepción de los medios de pago, tanto en las MAT como en las sucursales bancarias.

4.6.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para el funcionamiento de este proceso no se identifica el uso de algún sistema de información específico o especializado.

4.6.6 Mecanismos de coordinación

La coordinación ocurre entre la DGCST, las Representaciones Estatales y el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de entrega de medios de pago. También demanda coordinación con personal de seguridad y custodia, concretamente con la policía municipal y con el Ejército.

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

El proceso es pertinente en la medida en que posibilita a las tutoras(es) seleccionadas (os) por el Programa acceder al medio por el cual podrán recibir la beca para sus familias.

4.6.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso tiene importancia estratégica porque posibilita y habilita a las tutoras (es) de familias seleccionadas para acceder al medio por el cual podrán recibir su beca. En ese mismo sentido, resalta la importancia estratégica de distintos mecanismos de pago que reconocen y responden a la diversidad de contextos, condiciones y situaciones de las familias beneficiarias.

4.6.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las familias beneficiarias

No se identificaron mecanismos o estrategias oficiales y sistemáticas para conocer la satisfacción de las tutoras(es) de familias beneficiarias sobre este proceso.

4.6.10 Modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

No se identifican modificaciones en el proceso de *entrega de medios de pago* como resultado de la pandemia por COVID-19.

4.7 Entrega de becas

4.7.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Para CONEVAL, 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, 2022). Este proceso tiene dos componentes: dispersión de recursos y entrega de becas. En ese orden de ideas, para el Programa se trata de las acciones para que las tutoras(es) de las familias beneficiarias cobren el apoyo de la beca, por tarjeta bancaria o por Mesa de Atención Temporal (MAT), según el esquema de pago en que se encuentre la familia.

El primer componente para el desarrollo de este proceso es la dispersión de recursos para las becas.

Dispersión de recursos

Para este componente, el Programa realiza las gestiones administrativas necesarias para hacer llegar los recursos de las becas a las tutoras(es) de familias beneficiarias.

El proceso inicia cuando, **la CNBBBBJ con base en el listado de liquidación, solicita los recursos financieros a la SEP por entidad federativa.** A partir de ello, **la SEP tramita ante la Tesorería de la Federación (TESOFE) la instrucción de pago de los recursos.** Así, **TESOFE transfiere los recursos al Banco del Bienestar,** que los recibe en cuentas globales o generales destinadas al Programa. Para asegurar el flujo de recursos, **el Banco del Bienestar confirma la activación de cuentas bancarias de las tutoras(es) de las familias beneficiarias.** Ya con la revisión de la habilitación de cuentas, **realiza las transferencias de recursos a cuentas bancarias** de las familias que cobran con tarjeta de débito, es decir, por el esquema de canal abierto. Posteriormente, **elabora y envía al Programa la conciliación de recursos depositados.** De forma paralela, para el canal cerrado, **el Banco del Bienestar programa y organiza el traslado de recursos para las familias que cobran en Mesas de Atención Temporal (MAT).** ²³

Entrega de becas

El Programa tiene actividades diferenciadas dependiendo del mecanismo de entrega de becas a las familias. Esto puede ocurrir de dos formas: a) por tarjeta bancaria, donde las familias pueden disponer de los recursos de la beca utilizando diferentes vías como en cajeros automáticos, sucursales bancarias o tiendas comerciales; y b) Mesa de Atención Temporal (MAT), donde las familias reciben la beca en mesas de pago, en donde el recurso se entrega en efectivo y en una sola exhibición. La determinación del esquema de pago a las familias está en función de la infraestructura bancaria disponible en las

²³ Entrevistas con personal de la CNBBBBJ realizadas en julio de 2022 y datos recuperados en el trabajo de campo.

localidades de su residencia. En ese sentido, la dispersión de recursos de las becas contempla tres mecanismos:

- a) Transferencia de recursos a tarjeta de débito creadas específicamente para que las familias reciban la beca; es decir, están en el esquema de canal abierto.
- b) Mesas de Atención Temporal (MAT). Que involucra la programación para la entrega de recursos en efectivo a las familias; por canal cerrado.
- c) Giro telegráfico. Que, de acuerdo con las ROP 2022, también es un medio de pago disponible para la población beneficiaria.

En la recepción de la beca mediante tarjeta bancaria, **las familias cobran la beca en cajeros automáticos, sucursales bancarias o tiendas comerciales**. Pueden disponer del total o sólo de una parte de los recursos, según decidan. En los comercios pueden realizar compras directas o retirar el efectivo.

Para las MAT, en primer lugar, las ORE en coordinación con **el Banco del Bienestar elaboran un plan de trabajo para el operativo de mesas de pago**. De la misma forma que en el operativo de entrega de medios, se definen calendarios, puntos de entrega, se comparten datos de las familias que recibirán el pago, se prevé el acompañamiento de elementos de seguridad y el apoyo de las y los servidores de la nación, entre otros aspectos. Siguiendo el plan, **el Banco del Bienestar, las Representaciones Estatales y las y los servidores de la nación llevan a cabo el operativo de mesas de pago, donde las familias beneficiarias reciben la beca**. Finalmente, **el Banco del Bienestar envía a DGGPTIC la conciliación de las becas cobradas y no cobradas, procediendo a reintegrar a TESOFE los recursos de las becas no entregadas**.²⁴

Los dos mecanismos de pago utilizados para EB -por tarjeta bancaria o por cobro en MAT- presentan ventajas y desafíos que se identificaron en el trabajo de campo. Por un lado, la tarjeta bancaria ofrece la posibilidad de múltiples puntos para acceder al recurso de la beca (cajeros automáticos, tiendas de autoservicio, Banco del Bienestar). Sin embargo, durante el trabajo de campo, las tutoras de familias beneficiarias expresaron las

²⁴ Entrevistas con personal de la CNBBBJ realizadas en julio de 2022 y datos recuperados en el trabajo de campo.

dificultades que enfrentan con mayor frecuencia: pocas sucursales y cajeros del Banco del Bienestar en sus localidades; los gastos de traslado en los que incurren para disponer, en ese banco, de los apoyos que brinda el Programa; la falla constante de los cajeros automáticos del Banco del Bienestar y, en los días de dispersión del pago, el dinero disponible en el cajero se agota con rapidez; las dificultades para comunicarse a los teléfonos de atención del Banco del Bienestar y la poca asesoría y disponibilidad para resolver problemas relacionados a las tarjetas. Esto sumado a que, las llamadas al Banco del Bienestar requieren, para muchas familias beneficiarias, de crédito en su teléfono celular para comunicarse al Banco o bien, desde un sentido más elemental, de la señal de telefonía disponible para realizar la llamada. En ese mismo sentido, enfatizaron dos problemas recurrentes relacionados con el uso de las tarjetas bancarias: el primero, concerniente a la indicación de no cambiar el Número de Identificación Personal (NIP) asignado inicialmente a la tarjeta bancaria, que con frecuencia es un número difícil de asociar a su memoria, y resulta en el olvido frecuente del NIP y, como consecuencia, en los trámites necesarios para recuperarlo. El segundo son los cobros de comisiones al utilizar los cajeros automáticos de instituciones bancarias distintas al Banco del Bienestar. De acuerdo con la información brindada por las tutoras beneficiarias, estas rondan entre los \$11.50 (la más económica) hasta los \$39.00 pesos (la más costosa) por cualquier operación, incluso consultar el saldo. Las tutoras de familias expresaron que en esta modalidad generalmente no pueden retirar el monto total de la beca en cualquier institución bancaria, debido al cobro de la comisión de los cajeros distintos al Banco del Bienestar o porque al comprar en algunas tiendas de autoservicio el total de la compra se fracciona. Esos factores generan costos en tiempo, dinero e intranquilidad para las tutoras de familias beneficiarias. Se trata de tiempo para resolver los problemas; dinero para desplazarse a otras localidades o municipios, buscar otros cajeros, llamar para buscar ayuda o incluso tener que comunicarse en una lengua distinta a la originaria para intentar resolver las dificultades en una llamada a centros de ayuda centralizados. Pero también se trata de la intranquilidad derivada de demandar, de las poblaciones, un cierto

nivel de agencia requerido para enfrentarse a las burocracias bancarias y del servicio público.

En ese sentido, las tutoras de familias entrevistadas expresaban distintas formas de solución. Algunas señalaron que preferirían regresar al mecanismo de pago directo en mesas de atención, tanto para facilitar el cobro de la beca como para no diluir el recurso con los cobros de comisiones o gastos de traslado. Consideraron que de esta forma también se apoyaría a quienes no saben leer o escribir, quienes aún no cuentan con habilidades digitales, así como a la población indígena o aquella que vive en localidades alejadas y con pocos medios de comunicación.

El mecanismo de pago por Mesa de Atención Temporal -pago en efectivo- también enfrenta desafíos de acuerdo con lo identificado en el trabajo de campo. Para algunas familias en determinadas localidades, desplazarse a la cabecera municipal, en donde generalmente se instalan las mesas, también genera costos -de tiempo y dinero-. Por ejemplo, familias que refieren dedicar un día o dos, debido a las largas filas, para obtener el recurso de la beca. También, destinar varias horas caminando para llegar al lugar de pago o cubrir los variados y en ocasiones, proporcionalmente altos costos de transporte público. Ciertamente también se identifican acciones comunitarias colectivas para disminuir estos impactos: grupos de tutoras que se coordinan para caminar juntas o, en ciertos casos, para abaratar el costo del transporte al viajar varias personas.

Con relación a la decisión de cambiar a grupos de familia del esquema de pago de MAT a tarjeta bancaria, los funcionarios de la CNBBBBJ explicaron que, además de la intención de bancarización, influyeron factores como la inseguridad para acudir con efectivo a ciertas localidades en determinadas entidades federativas. También apuntaron que en los primeros operativos en campo notaron que en algunas entidades las sucursales del Banco del Bienestar se saturaban. Ante ello, la estrategia ha sido identificar las situaciones, buscar soluciones logísticas e inclusive solicitar nuevamente el cambio a canal cerrado para esas familias; analizando las localidades que mejor funcionan como sede de pago (destino) para que hacia ella se desplacen las localidades aledañas.

En el esquema de pago en efectivo, la CNBBBJ realiza un análisis para definir el punto de pago o localidad destino, tomando en cuenta la distancia y accesibilidad de otras localidades de donde provienen familias que cobran su beca con ese método. Del mismo modo, planea y coordina con el Banco del Bienestar los calendarios de las MAT considerando factores como la disposición de efectivo para cubrir la demanda de las familias que se atenderán, las previsiones de seguridad para el traslado de los valores entre otros aspectos.

Para las ORE el pago por MAT implica un mayor trabajo logístico y de uso de recursos. Esto va desde la organización y acuerdos con otras instancias, generalmente con las presidencias municipales para instalar las mesas de pago; la convocatoria a las familias; la coordinación con el personal de seguridad -policías municipales y Ejército-; la coordinación con el Banco del Bienestar hasta el propio desarrollo del operativo y el contar con vehículos disponibles y en buen estado.

Adicionalmente, las ORE enfrentan otros problemas en la modalidad de pago mediante MAT. Se trata de la limitada información con la que cuentan para responder a las preguntas de las familias beneficiarias. Es decir, las ORE no cuentan con información para resolver algunas de las problemáticas las familias beneficiarias, por ejemplo: “¿Por qué no llegó mi beca esta vez si la cobré hace dos meses?”; “¿Por qué yo no recibo la beca y mi vecina sí?”; “¿Por qué yo no recibo la beca y los otros niños de la escuela sí?”; “¿Cuándo voy a empezar a recibir la beca?”; “¿Cuándo es el siguiente pago?”

Así la información obtenida en el trabajo de campo permite identificar que, tanto en pago por tarjeta bancaria como en MAT, la población beneficiaria enfrenta ventajas y desventajas. No existe un mecanismo de pago infalible considerando la multiplicidad de contextos en las localidades y en las familias beneficiarias. Sin embargo, sí se identifica la voluntad de las y los servidores públicos en los diversos niveles de operación del Programa, para intentar mitigar las dificultades que surgen durante la operación.

En ese sentido, las recomendaciones para el fortalecimiento del proceso se perfilan desde dos dimensiones. Por un lado, reforzar la calidad y cantidad de información

disponibles para los actores involucrados en el proceso, por ejemplo, que las ORE conozcan la cantidad de personas beneficiarias por localidad, así como los mecanismos de pago de cada una de las familias. Esto con el objetivo de minimizar las fallas en la comunicación entre el Banco del Bienestar y la organización de los pagos y que resultan en tutoras(es) que no reciben su beca. Por otro lado, en consolidar los procesos a partir de manuales de operación claros y útiles que permitan a las ORE y a la institución liquidadora un piso común en la instrumentación de los pagos, así como la construcción de capacidades institucionales y la determinación de criterios y estrategias para resolver las dificultades en localidades con limitaciones de comunicación.

Para 2022, y de acuerdo con el calendario de pagos emitido, el Programa definió la entrega de las becas en tres emisiones distribuidas de la siguiente manera: la primera emisión considera el periodo comprendido entre los meses de enero-abril, la segunda emisión durante el periodo mayo-junio, y tercera emisión incluye en el periodo septiembre-diciembre.

Figura 14. Calendario de pagos a la población beneficiaria de los Programas de Becas para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022

		EJERCICIO FISCAL 2022											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez de Educación Básica	Pago a través de depósito en cuenta	EMISIÓN 1: \$3,360.00				EMISIÓN 2: \$1,680.00		SIN EMISIÓN		EMISIÓN 3: \$3,360.00			
	Pago a través de operativo en campo	A partir de la segunda semana de febrero				A partir de la tercer semana de julio		Sin pago de becas por ser periodo vacacional		A partir de la segunda semana de noviembre			
Programa de Beca Universal para el Bienestar Benito Juárez de Educación Media Superior	Pago a través de depósito en cuenta	SIN EMISIÓN				EMISIÓN 1: \$3,360.00		EMISIÓN 2: \$1,680.00		SIN EMISIÓN			
	Pago a través de operativo en campo	Sin pago de becas por ser periodo vacacional				A partir de la segunda semana de febrero		A partir de la tercer semana de julio		Sin pago de becas por ser periodo vacacional		A partir de la segunda semana de noviembre	
Programa de Becas para el Bienestar Benito Juárez de Educación Superior	Pago a través de depósito en cuenta	SIN EMISIÓN				EMISIÓN 1: \$9,800.00		EMISIÓN 2: \$4,900.00		SIN EMISIÓN			
	Pago a través de operativo en campo	Sin pago de becas por ser periodo vacacional				A partir de la segunda semana de febrero		A partir de la segunda semana de junio, en los 20 estados sin jornada electoral, y (ii) la segunda semana de julio, en los 6 estados con jornada electoral		Sin pago de becas por ser periodo vacacional		A partir de la segunda semana de noviembre	

27.05.2022

Fuente: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/729077/Calendario_de_pagos_CNBBBJ_2022.pdf consultado el 05 de agosto de 2022.

Cabe mencionar que la mecánica general del operativo de MAT es similar al descrito para la entrega de medios.

Es importante señalar que en las MAT observadas durante el trabajo de campo no todas las personas que asistían a recibir su beca lograban obtenerla. En algunas ocasiones fueron por causas atribuibles al programa (la liquidadora no trae el recurso correspondiente); en otras, por razones no atribuibles al programa (la falta de algún documento por parte de la tutora o el tutor); y otras más en donde se desconoce porqué la beca no se recibió en ese periodo (no está la orden de pago a pesar de que es una tutora que ha recibido regularmente la beca). El desafío para el Programa es poder distinguir entre las múltiples causas que impiden que una familia reciba su beca y actuar para minimizar las posibilidades de ocurrencia. Esto, en opinión del equipo evaluador, solo será posible con el trabajo articulado y horizontal con las ORE y las autoridades educativas y figuras escolares.

En las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo fue posible identificar que las tutoras y tutores de familias beneficiarias valoran positivamente la beca. Para ellas y sus familias, la beca es un apoyo fundamental, sobre todo, para la alimentación de sus hijas e hijos. Lo que significa el fortalecimiento de las condiciones para que puedan asistir y permanecer en la escuela.

“En mi caso, yo tengo dos niñas, pues me lo gasto [la beca] en las mochilas (...) y pues en la comida se va todo.” (Tutora)

“Lo tomo [la beca] como un apoyo, porque ahorita como está el trabajo y la economía, pues es un apoyo. Porque sea como sea nos depositan y voy a comprar zapatos y para la alimentación.” (Tutora)

“Muchas veces dura mucho para llegar [la beca]. Yo al menos lo uso más bien para la alimentación porque tengo tres [hijas/hijos].” (Tutora)

4.7.2 Límites del proceso y su articulación con otros

Este proceso inicia con la solicitud de la CNBBBBJ a la SEP para la obtención de los recursos financieros requeridos para cada entidad federativa. Esta solicitud ocurre tomando como principal insumo el padrón de liquidación. A partir de ello, la SEP se coordina con la Tesorería de la Federación (TESOFE) para que dicha institución transfiera los recursos al Banco del Bienestar. Y en su etapa final se vincula con las ORE para la coordinación y organización de la entrega de medios de pago.

La *entrega de becas* inicia con la coordinación entre la DGCST, las Representaciones Estatales, el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de mesas de pago. El proceso concluye con la conciliación de las becas entregadas y las no cobradas.

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

En cuanto a **los tiempos**, un tema recurrente entre las tutoras(es) beneficiarias del Programa es la poca anticipación con que son convocadas para recibir la beca en la mesa de pago. La mayoría de las personas entrevistadas refieren haber sido notificadas con tan solo un día de antelación. En algunos casos también señalan periodos de anticipación del aviso de una semana y, por el contrario, hay quienes señalaron haber recibido el aviso ese mismo día.

Desde otra perspectiva acerca de los tiempos está el calendario de pagos. El calendario de pagos emitido por la CNBBBBJ refiere periodos cuatrimestrales o bimestrales para recibir la beca. Es esperable que este escenario temporal (4 meses, por ejemplo) resulte demasiado amplio (poco preciso) para que las familias beneficiarias puedan planear y organizar de manera precisa la recepción del recurso.

Si bien es entendible la gran cantidad de trabajo logístico requerido para la puesta en marcha de las mesas de pago, el establecimiento de calendarios de pago con fechas específicas, estables y consistentes sería ampliamente apreciado por todas las personas involucradas en el Programa.

Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre **el capital humano**. Hay poco personal para la atención de las mesas de pago en todas las zonas, las condiciones

de trabajo son frágiles y poco favorecedoras: salarios bajos, vehículos no siempre en las mejores condiciones para continuos viajes a localidades alejadas y en terrenos irregulares; limitación, control excesivo y descontextualizado para el consumo de combustible; no siempre pueden tener viáticos (procesos burocráticos que obstaculizan la operación) y no siempre los pueden tener oportunamente para su salida a campo, procesos de comprobación que se perciben como basados en la desconfianza y en la fiscalización punitiva, entre otros. Aún en esas condiciones, el personal de las ORE logra la generación de los productos esperados. No solo eso, el trabajo del personal de las ORE y SARE observado en campo demuestra que, en el caso del Programa, el servicio público es salvado, una vez más, por la burocracia a nivel de calle. Es decir, el trato digno, amable, profesional y respetuoso observado en el personal de las ORE y SARE en las mesas de pago recupera el sentido de lo público. Es importante comentar que este equipo evaluador no contó con información sobre los perfiles profesionales ni sobre las acciones de capacitación —previstas o llevadas a cabo— para la realización de estas funciones.

Los **recursos financieros** disponibles no son suficientes para la operación de este proceso. Adicionalmente, la regulación con la que operan estos recursos limitados resulta en detrimento de la capacidad de las ORE para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y para la eficiencia y eficacia de la operación. Entre las necesidades señaladas para este proceso está contar con vehículos con las características apropiadas y en las condiciones de seguridad pertinentes para operar este proceso en campo. No se identificaron necesidades de infraestructura o tecnológicas especiales o adicionales para el desarrollo de este proceso.

4.7.4 Productos del proceso

Son el acuse de Órdenes de pago entregadas (documento de canje para cobro en efectivo en la MAT) y los recibos de Pago firmados por las titulares, para el caso de pago en mesa; así como las conciliaciones de las becas entregadas y las no cobradas por las tutoras o tutores de las familias beneficiarias.

4.7.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Para este proceso no se identifica el uso de algún sistema de información específico o especializado que este a cargo de la CNBBBJ.

4.7.6 Mecanismos de coordinación

Para la dispersión de recursos, la coordinación ocurre a nivel interno entre la SEP, DGGPTIC, DGCST, ORE-SARE y a nivel externo con la TESOFE y el Banco del Bienestar

Para la *entrega de becas* ocurre inicialmente entre la DGCST, las Representaciones Estatales y el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de mesas de pago. También, para el desarrollo de entrega de becas *in situ* demanda coordinación con personal de seguridad y custodia, concretamente con la policía municipal y con el Ejército.

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

El proceso es pertinente en la medida en que realiza el objetivo operativo del Programa que es entregar becas.

4.7.8 Características relacionadas con la importancia estratégica del proceso

El proceso tiene importancia estratégica en la medida en que realiza el objetivo operativo del Programa que es entregar becas.

4.7.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de las familias beneficiarias

No se identificó algún mecanismo oficial y sistemático para conocer la satisfacción de los beneficiarios sobre este proceso. Sin embargo, un elemento de evidente insatisfacción es el tiempo que les demanda el proceso de recepción de la beca (en promedio cuatro horas, desde que llegan al lugar donde está instalada la mesa de atención hasta que concluyen el proceso con la beca recibida)

4.7.10 Modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19

No se identifican modificaciones en la gestión del Programa como resultado de la pandemia por la COVID-19. Los ajustes observables están relacionados con componentes en las actividades más que con transformaciones en la gestión. Por ejemplo, en las mesas de atención para la entrega de becas se establecieron medidas de bioseguridad para las personas que se dan cita para recibir la beca. En ese sentido es evidente el uso de cubrebocas en todo momento por parte del personal de la ORE y la SARE, así como del personal de la instancia liquidadora y de del personal de seguridad que acompañan el operativo (policía municipal y Ejército Nacional). También se observa la disponibilidad permanente de gel antibacterial para todas las personas que se acercan a las mesas de atención.

4.8 Seguimiento a familias y monitoreo de apoyos

4.8.1 Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso

Para CONEVAL, el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se refiere a 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, 2022). En el Programa de Becas de Educación Básica, a través de este proceso se monitorea la recepción de la beca por parte de las familias beneficiarias.

La primera actividad relacionada es el **monitoreo de la recepción de la beca por parte de las familias. Esto ocurre a través del seguimiento al uso de su cuenta bancaria y las becas entregadas y no cobradas en mesas de pago.** Al respecto de las becas no cobradas, las ROP 2022 señalan en el numeral 4.1, Proceso, Etapa 4: Actualización permanente del padrón, que “Las becas emitidas que los/as Tutores/as no puedan retirar por una causa no atribuible a ellos/as podrán ser solicitadas mediante Ficha de Atención para su reexpedición en bimestres subsecuentes a solicitud expresa de estos/as, siempre y cuando correspondan al presente ejercicio fiscal y sujeta a disponibilidad presupuestal. Para tales efectos, el/la Tutor/a deberá presentarse en la ORE o SARE que le

corresponda y solicitar la "Reexpedición de becas" mediante la Ficha de Atención del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez."

Además, en las ROP 2022 Numeral 3.4.1.2 Aplicación, refiere que *"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**"*. En ese sentido, la CNBBBJ refiere que este seguimiento señalado en las ROP se relaciona con el uso que los beneficiarios del Programa den al recurso; esto es, de los conceptos de gasto a los que destinan los apoyos de la beca (por ejemplo, alimentación, vestido, renta, transporte, etc.). Lo que no excluye el seguimiento de trayectorias y experiencias educativas como resultado del Programa.

Sin embargo, se identifican actividades que pueden asociarse al seguimiento a familias beneficiarias y monitoreo a los apoyos, se trata de acciones principalmente orientadas a la actualización del padrón.

En ese sentido, las ROP 2022 establecen como causa de suspensión "Cuando por causa imputable a la familia beneficiaria, esta no recoja su medio de pago en los siguientes cuatro (4) meses posteriores a su emisión o no acuda en dos (2) ocasiones consecutivas a las Mesas de Atención del Programa".

En el seguimiento a las familias, **la DGGPTIC puede determinar la baja del Programa por causas señaladas en la normatividad** tales como encontrar inconsistencias en la información brindada por la familia, cuando la IEB informe la suspensión de los estudios del único integrante de la familia inscrito; cuando la familia renuncie de manera voluntaria y explícita al Programa; cuando se detecte duplicidad de la familia en el padrón (en este caso se elimina uno de los dos registros), cuando la familia ya no cumpla los requisitos del Programa, entre otros. Finalmente, estas acciones de seguimiento contribuyen a la actualización permanente del padrón de beneficiarios.

Con relación a este esquema de seguimiento; es relevante que el Programa considere factores que podrían influir para no cobrar la beca con oportunidad; por ejemplo, que las familias se enteren tardíamente de los operativos o que existan problemas técnicos para el cobro en canal abierto, como los que se identificaron en el trabajo de campo. Por otro lado, sería deseable que el seguimiento se realice vinculado a la trayectoria educativa de todas las NNA integrantes del hogar, es decir, relacionados con la permanencia y tránsito al siguiente grado escolar de todos los hijos e hijas en edad de cursar la educación básica (aunque no sean quienes reciben la beca); pero ello sigue sin considerarse en la normatividad vigente.

Sin embargo, relacionado con el *seguimiento a familias y el monitoreo de apoyos*, será fundamental el trabajo conjunto y coordinador con la estructura educativa. Se necesita establecer vinculación operativa entre la CNBBBBJ y estructura educativa en sus diferentes ámbitos (federal, estatal y escolar) para promover no solo la instrumentación del Programa, sino fortalecer la información disponible para valorar los efectos de las becas. Dicho de otra manera, en la mayoría de los procesos la escuela está referida como un punto principal; por lo que si ese vínculo se fortaleciera se mejoraría la difusión, la *identificación de familias* y la *selección de familias*, por ejemplo. Es decir, la escuela es está presente en el discurso, pero no hay un involucramiento sustantivo de sus actores (figuras docentes y directivas) en los procesos.

“Desconocemos todo del Programa, solo sabemos que ahora es solo un niño por hogar.” (Figura directiva escolar)

“La supervisora de zona nos informó, pero de manera general. Tampoco tiene información.” (Figura directiva escolar)

Otro elemento importante que incide directamente en la posibilidad de dar seguimiento oportuno a las familias es el ejercicio centralizado de los elementos para la operación del Programa. Un ejemplo simbólico está en las gestiones para la planeación y el ejercicio de combustible, pasajes y viáticos para el trabajo de las ORE. Estas actividades operan

de forma centralizada en la CNBBBBJ. En ese sentido, los trámites para la obtención de viáticos y combustibles para los trabajos en campo en **cualquier** punto del país deben ser gestionados en la oficina central de la CNBBBBJ. Así, la autorización, por ejemplo, de una visita para el llenado de la cédula familiar a la sierra de Chihuahua ocurre desde el contexto, la vivencia y la experiencia de una oficina en Ciudad de México. Esto no solo resulta en tiempos consumidos en trámites y estimaciones hechas desde las oficinas centrales, también coloca a las ORE con pocas oportunidades de desarrollar sus capacidades institucionales y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con oficialías de partes que con instrumentadores de la política pública. En entrevistas con la CNBBBBJ, el equipo señaló que las actuales decisiones para la gestión de los recursos presupuestales relacionados con gastos de operación, combustible o viáticos atienden a la necesidad de minimizar el mal uso de los recursos federales que, según refieren, se presentaba en el ejercicio del gasto operativo del Programa.

Este tema no es menor. Se trata del tipo de relaciones entre la CNBBBBJ y la operación en las entidades a través de las ORE para la puesta en marcha de las intervenciones públicas. Si bien esta operación ocurre en todo el Gobierno Federal y no es una operación particular de la CNBBBBJ, es importante resaltar la afectación que tiene para el Programa. Estas medidas centralizadas se perciben como reflejo de una gestión basada en la desconfianza. Desconfianza tanto en las capacidades técnicas de los equipos como en la honestidad de las personas responsables de instrumentar. Lo anterior, lleva a una operación que se percibe sobre regulada, sobre vigilada y sobre controlada en los procesos y las acciones de operación del Programa.

“Todos los procesos operativos inician sin tener ya los viáticos, se pagan una semana o 15 días después.” (personal de la CNBBBBJ)

“...a veces [por los viáticos] o duermo bien o como; o duermo, pero desayuno y ya no como...” (personal de la CNBBBBJ)

En ese mismo sentido, a partir del trabajo de campo y de las entrevistas con familias beneficiarias, así como personal central de la CNBBBBJ y de las ORE, está la imposibilidad

de conocer quién es el estudiante en la familia al que está vinculada la beca. Si bien hay mecanismos que al interior de la CNBBBBJ se llevan a cabo para asignar la beca en caso de familias con varios hijos e hijas en educación básica, hoy en día no es posible saber, para las autoridades escolares y ORE, a cuál de las y los estudiantes en una familia está asociada la beca. Se desconoce también, -para las ORE, familias y escuelas-, las razones por las que una familia no logró ser incorporada (habiendo completado la cédula familiar) o bien, las causas por las que una familia dejó de recibir la beca.

“Díganme que niños les faltan beca y yo busco a los papás, pero ni ellos [personal del Programa] saben cuáles son, solo me dicen que faltan 60 niños.” (figura directiva escolar)

“No sabemos [quienes tienen beca], les decimos a todos los alumnos cuando van a venir los de becas. Llegan todos, pero solo les dan a unos.” (figura directiva escolar)

“Muchas quejas por educación básica por la selección a través de encuestas: a veces queda una hermana si y la otra no y son las mismas condiciones.” (personal de la CNBBBBJ)

Las actividades que se presentaron en este apartado no constituyen un proceso independiente del Programa con equivalencia al modelo general de procesos de CONEVAL y para esta evaluación no se contó con evidencia documental o de otro tipo que apoyara lo dicho por las y los servidores públicos en esta materia.

4.9 Satisfacción de familias beneficiarias

Para el Modelo General de Procesos de CONEVAL, el proceso de satisfacción de beneficiarias (os) se reduce al “proceso a través del cual los beneficiarios puede (sic) realizar las quejas o denuncias que tenga (sic) del programa” (CONEVAL, 2022a).

A diferencia de las actividades mencionadas anteriormente en las que el Programa busca supervisar o verificar la inscripción real, la veracidad de la matrícula reportada o la

recepción del apoyo (véase, apartado 1.8), este proceso se refiere más a la demanda por parte de las beneficiarias(os).

Existen dos mecanismos a través de los cuales, las beneficiarias(os) pueden realizar quejas o denuncias sobre el Programa: I) acudiendo a los canales de atención a la demanda ciudadana de la CNBBBJ y II) a través del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social, cuya normatividad explícitamente considera la realización de quejas y denuncias.

El mecanismo de *contraloría social* se trata en el apartado siguiente (1.10) por considerarse un proceso claramente diferenciado y normado, además de estar incorporado a la práctica común y estar homologado desde las SFP para todos los programas presupuestarios de subsidios de la APF.

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 ciudadanía 55 1162 0300 o a través de la plataforma "Mi Beca Benito Juárez", disponible en: <https://consulta.becasbenitojuarez.gob.mx/mibecabenitojuarez/> en el caso específico del Programa de becas de Educación Básica. 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

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.

4.10 Contraloría Social

La Contraloría Social esta mandatada en el Capítulo VIII artículos 69, 70 y 71 de la Ley General de Desarrollo Social y en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

La Contraloría Social promueve la participación ciudadana y el control y vigilancia de las acciones de los programas por parte de los beneficiarios. 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” (Cámara de Diputados, 2004).

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 a fincar 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,²⁵ 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 CNBBBBJ, en su página web están publicados las versiones 2022 del Esquema, Guía Operativa y PATCS.²⁶

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

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*

Los actores que se ven involucrados en la operación de este proceso son: la SFP, la Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social (DPCCS) dependiente de la DGCST, y las Oficinas de Representación.

La DPCCS es la instancia que tiene a cargo la normatividad, difusión e implementación del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social; se apoya en una persona Promotora de Contraloría Social (PCS) en cada una de las 32 Oficinas de Representación

²⁵ 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>

²⁶ <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/que-es-la-contraloria-social-234537>

Estatal (ORE), además, de los Representante de Contraloría Social (Representante) que se eligen de entre las y los beneficiarios del Programa, en el marco de lo que se denomina Representaciones de Contraloría Social (RCS) y que corresponden a las CCT que forman parte de la cobertura en donde se ejecuta el Programa en los diversos tipos educativos.

4.10.1 Descripción general del proceso de contraloría social

La DPCCS se encarga de diseñar y elaborar los documentos de *contraloría social* (Esquema, Guía Operativa y Programa Anual de Contraloría Social) y entregarlos a la SFP para su validación. Según el PATCS 2022 (CNBBBBJ, 2022e), esta actividad inició desde la última semana de enero y se pudo extender incluso hasta la primera semana de junio, aunque otras actividades del Modelo como las relacionadas con el diseño del material y estrategia de difusión y capacitación pudieron empezar ya desde la segunda semana de febrero.

Una vez validados y aprobados los documentos normativos por parte de la SFP, la DPCCS notifica a las 32 ORE mediante oficio o correo electrónico para hacerlos de su conocimiento, así como la liga en donde se pueden consultar dichos documentos, la cual es: <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/que-es-la-contraloria-social-234537>

Cerrado esta primera fase, a continuación, durante todo junio y hasta la primera semana de julio, la DPCCS debió capacitar a los y las servidores públicos en las ORE involucrados en la *contraloría social*. La DPCCS en su función de Instancia Normativa desarrollará las estrategias de capacitación y asesoría dirigidas a las personas Promotores de Contraloría Social (figuras de apoyo nombradas en cada una de las 32 ORE) en el desarrollo de las actividades de *contraloría social* y en el uso del Sistema Informático de Contraloría Social (SICS).

Las anteriores actividades son las indispensables para proceder a la convocatoria y constitución de las representaciones de contraloría social. Las 32 ORE serán las encargadas de promover la constitución de las Representaciones de Contraloría Social (RCS) y de brindar una adecuada capacitación y asesoría a sus integrantes denominados

Representantes de Contraloría Social (Representante). Estas tareas de constitución y capacitación están programadas para realizarse entre octubre y noviembre de 2022.

La sesión de constitución de las RCS consistirá en el pase de lista de las personas asistentes y de acuerdo con el registro previo; la persona promotora de Contraloría Social explicará en que consiste la *contraloría social*; la persona promotora invita a las y los participantes a postularse o postular a alguno/a de los presentes para acordar la constitución de RCS, promoviendo que se integre equitativamente por mujeres y hombres; se realiza la votación de manera directa para elegir de uno hasta cinco personas como Representantes por Centro Educativo, se formaliza la inscripción mediante el formato de “Acta de Constitución de la Representación de Contraloría Social”, que se contiene y se acompaña de datos del Programa de becas, funciones y compromisos, información de los integrantes y escrito libre de cada una de las RCS constituidas.

A los/as Representantes de cada RCS se les informará cuáles son sus funciones y acciones de vigilancia en el Programa de becas y serán registrados en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS) el cual administra la Secretaría de la Función Pública. De igual forma, recibirán de manera física o electrónica, el nombramiento que los/as acredita como Representantes.

Una vez constituidas las RCS, sus representantes recibirán capacitación y asesoría por parte de las ORE y de su personal promotor de Contraloría Social para el desarrollo de sus actividades.

Además, la difusión de la información relacionada con el Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social se realiza a través del micrositio de Contraloría Social <https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/que-es-la-contraloria-social234537> y de las redes sociales de Facebook: <https://m.facebook.com/BecasBenito>, Twitter: <https://twitter.com/becasbenito>, Instagram: <https://instagram.com/becasbenitojuarezoficial>, YouTube:

<https://www.youtube.com/becasbenitojuarezoficial>. Así como del correo electrónico de la Contraloría Social contraloria@becasbenitojuarez.gob.mx.

Asimismo, las 32 Oficinas de Representación Estatal deberán proporcionar a las RCS, los distintos materiales tales como: infografías, boletines, imágenes, medios electrónicos, entre otros, a efecto de que se realicen las actividades de *contraloría social*.

Dice el Esquema de Contraloría Social 2022 que, *“una vez que la Representación de Contraloría Social realice sus actividades de vigilancia y antes de que concluya el año fiscal, deberá responder el Informe del Comité de Contraloría Social generado por la SFP, el cual será recopilado por las 32 ORE, para su registro en el Sistema Informático de Contraloría Social”* (CNBBBJ, 2022f). Los informes de los comités deberán estar integrándose entre mediados de noviembre y mediados de diciembre de 2022.

Con respecto a las actividades de seguimiento, se afirma en el Esquema 2022 que, *“La Dirección de Participación Comunitaria y Contraloría Social, coordinará y dará seguimiento a las actividades correspondientes de contraloría social en las 32 Oficinas de Representación Estatal (ORE), verificando el cumplimiento del Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social (PATCS), así como cada uno de los 32 Programas Estatales de Trabajo de Contraloría Social (PETCS); asimismo coadyuvará y supervisará el registro de información en el Sistema Informático de Contraloría Social administrado por la Secretaría de la Función Pública.*

Derivado del seguimiento a las actividades de contraloría social, la DPCCS como Instancia Normativa realizará un Informe de Resultados con acciones de mejora y lo enviará a la Coordinación de Vinculación con Organizaciones Sociales y Civiles en la Secretaría de la Función Pública”. El informe de resultados está programado para la segunda quincena de diciembre de 2022.

4.10.2 Límites del proceso y articulación con otros

El proceso inicia con el diseño de los documentos normativos de *contraloría social* por parte de la DPCCS: Esquema de Contraloría Social, Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social. El proceso con termina con el Informe de seguimiento a los resultados de *contraloría social*.

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

Existe una situación general para la APF que también condiciona la operación de este programa y son 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. Desde 2020, estas han implicado recortes presupuestales importante para la operación de la administración pública en general y en particular para la contratación de personal de carácter permanente, eventual o de prestación de servicios profesionales por honorarios, como recientemente lo ratificó la SHCP a través del Oficio No.307-A-0832 del 26 de mayo de 2022 (SHCP, 2022).

La imposibilidad de contratar más personal o de reemplazar al personal que causa baja, así como 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.

Además, se presenta una problemática en este nivel territorial de las ORE y SARE y son los bajos salarios del personal operativo que lleva a que se produzca una alta tasa de renuncias que no pueden ser reemplazadas por la falta de recursos o las restricciones para nuevas contrataciones.

En cuanto a los tiempos para este proceso, estos están claramente establecidos en el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social 2022 (CNBBBJ, 2022e).

Sobre el capital humano, 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 de la ORE. En 2021, se constituyeron 171 Representaciones de Contraloría Social.

Si bien, los recursos financieros parecen ser suficientes para la ejecución de este proceso que no implica más que el pago de sueldos y salarios al personal encargado al nivel central, es necesario valorar las restricciones para contratación y sobre los niveles salariales mencionados anteriormente.

Para esta evaluación no se contó 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.

4.10.4 Productos del proceso

Los productos principales del proceso son los siguientes:

- 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 Representaciones de Contraloría Social.
- 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*.

4.10.5 Sistemas de información para el funcionamiento del proceso

Sistema Informático de Contraloría Social (SICS), el cual administra la Secretaría de la Función Pública.

4.10.6 Mecanismos de coordinación

Este proceso exige principalmente de la coordinación entre la DGCST y las ORE-SARE. Sobre cómo funciona esta coordinación, véase la descripción del proceso en el apartado 1.10.1

4.10.7 Pertinencia del proceso

El proceso es pertinente en la medida en que posibilita la participación de los beneficiarios en la vigilancia y el mejoramiento de la gestión del Programa.

4.10.8 Importancia estratégica del proceso

El proceso tiene importancia estratégica en la medida que posibilita el acceso a la información y la participación de los beneficiarios en la vigilancia y el mejoramiento de la gestión del Programa.

4.10.9 Mecanismos para conocer la satisfacción de beneficiarios

El modelo de contraloría social es, en sí mismo, un mecanismo para conocer la satisfacción de los beneficiarios sobre ciertos aspectos del Programa.

4.10.10 Modificaciones como resultado de la pandemia de la COVID19

En el año 2020, el momento más crítico de la pandemia, la *contraloría social* no había sido implementada en el Programa. Para 2021, los funcionarios de la CNBBBJ no manifestaron ningún cambio significativo, pero sí la posibilidad de la realización de actividades virtuales como la capacitación y la constitución de las RCS.

4.11. Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa

La evaluación y monitoreo del Programa se realiza de conformidad con lo establecido en las ROP del Programa, que establecen cuatro actividades específicas: la evaluación interna, la evaluación externa, el monitoreo de cumplimiento de indicadores y la atención a auditorías, control y seguimiento.

La **evaluación interna** se refiere a la posibilidad de la Coordinación de implementar una evaluación interna para monitorear el desempeño del Programa, para lo cual deberá construir indicadores relacionados con sus objetivos específicos e incorporar indicadores específicos que permitan observar la incidencia de los programas presupuestarios en el abatimiento de las brechas de género, la prevención de la violencia de género y cualquier forma de discriminación por razones de género, discapacidad, origen étnico, u otras formas.

Hasta el momento no se ha llevado a cabo ninguna evaluación interna del Programa de Becas en Educación Básica. Es importante señalar que este tipo de evaluaciones es un pilar en el proceso de evaluación y monitoreo del Programa, por lo que su práctica e institucionalización impactaría en la capacidad de 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 DGPAEM-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, 31 de diciembre 2021).

Hasta el momento el Programa solo cuenta con una evaluación externa, la *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa de Becas de Educación Básica 2019-2010*,

publicada en 2020 por CONEVAL y, en la actualidad se está llevando a cabo la presente evaluación de procesos que busca hacer un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa.

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 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-72_AT.pdf)
http://www.dgadae.sep.gob.mx/evaluaciones_externas/Reporte_Avance_ASM/2021_09/11_S-72_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 del Programa, pues éstos “mantienen su naturaleza jurídica de recursos públicos federales para efectos de aplicación, ejecución, fiscalización, transparencia y rendición de cuentas, por lo tanto podrán ser revisados y auditados por la SFP o instancia fiscalizadora correspondiente que se determine; por el Órgano Interno de Control en la Coordinación Nacional y/o auditores independientes contratados para dicho fin, en coordinación con los Órganos Locales de Control; por la SHCP; por la Auditoría Superior de la Federación y demás instancias que en el ámbito de sus respectivas atribuciones resulten competentes” (DOF, 31 de diciembre 2021).

No se generaron modificaciones en el proceso de evaluación y monitoreo como resultado de la pandemia por la COVID-19.

5. Análisis de la articulación operativa de los tres programas

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, 2021).

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 11 presenta y compara, con base en sus respectivas ROP 2022, algunas de las principales características de los tres Programas evaluados²⁷.

²⁷ 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.

Cuadro 11. Características de los tres Programas evaluados

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	Alumnos/as inscritos en Instituciones Públicas de Educación Media Superior o en Instituciones de Educación Media Superior pertenecientes	Alumnos/as inscritos en (i) Instituciones Públicas de Educación Superior consideradas con cobertura total, o (ii) cualquier otra IPES, dentro del universo de

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)
	en alguna localidad prioritaria, o (ii) cuya familia tiene un ingreso mensual per cápita estimado menor a la LPI.	al Sistema Educativo Nacional.	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 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	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.

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)
	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.**²⁸ 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.

²⁸ 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.

- 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:

Figura 15. Definición de cada tipo educativo

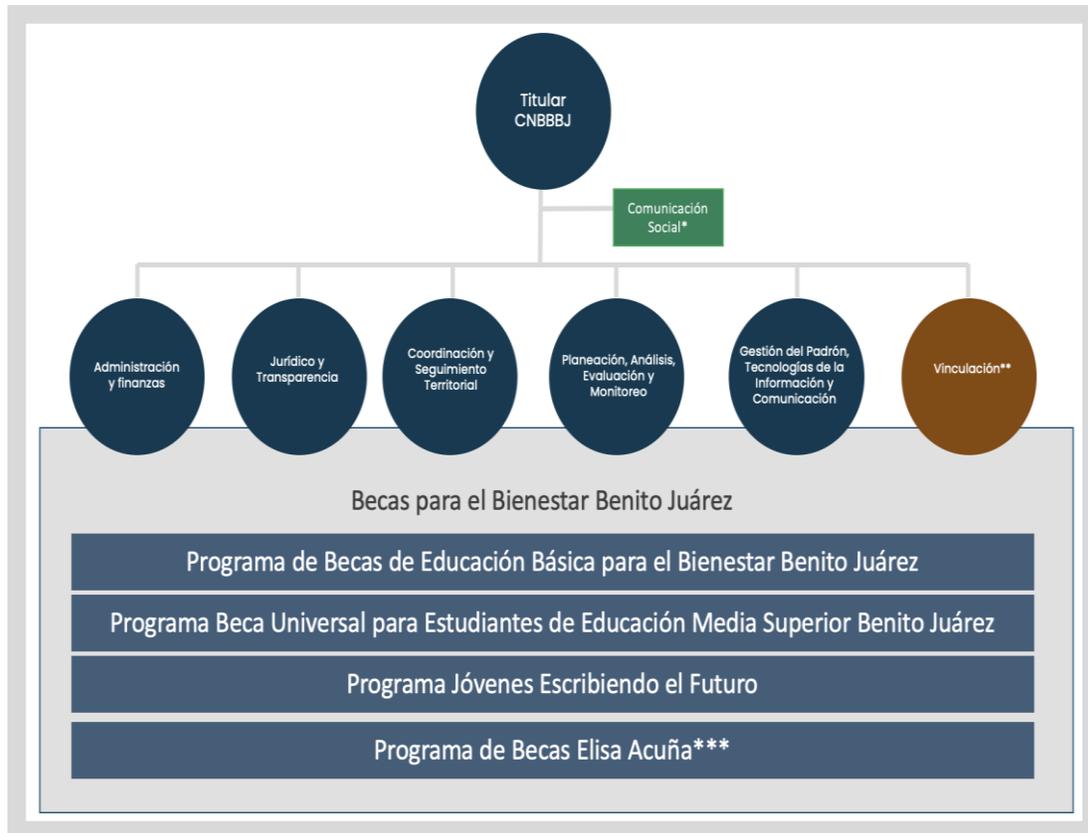


Fuente: elaboración propia con base en los glosarios de las ROP 2022 de cada programa evaluado.

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, 2021).

Figura 16. Organigrama transversal para la operación de las Becas para el Bienestar Benito Juárez



*En el organigrama público de la CNBBBJ 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 CNBBBJ.

**Con base en las entrevistas con funcionarios públicos de la CNBBBJ 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 CNBBBJ, pero que no es analizado por la presente evaluación.

Fuente: elaboración propia.

Desde el 2019 y hasta el momento del desarrollo de la evaluación²⁹, la CNBBBJ 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 Director/a General y Titular de la Oficina de

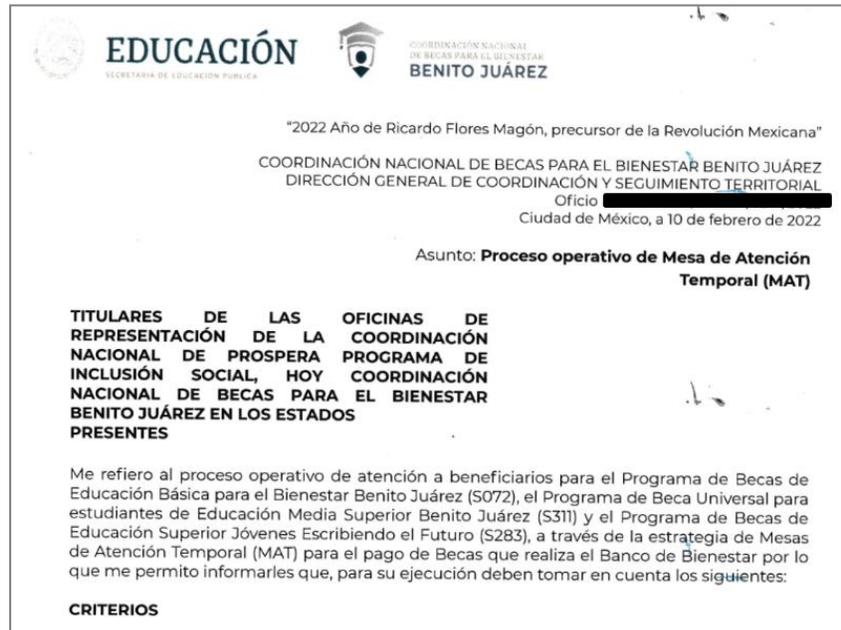
²⁹ El Análisis de la articulación operativa de los tres programas tiene fecha de corte el 10 de agosto del 2022.

Representación Estatal. 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 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 CNBBBBJ 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 CNBBBBJ, junio 2022).

Figura 17. 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 CNBBBJ. 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 CNBBBJ en las entidades federativas también son transversales.

Por otra parte, los funcionarios públicos de la CNBBBJ 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 TORE³⁰” (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.

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.

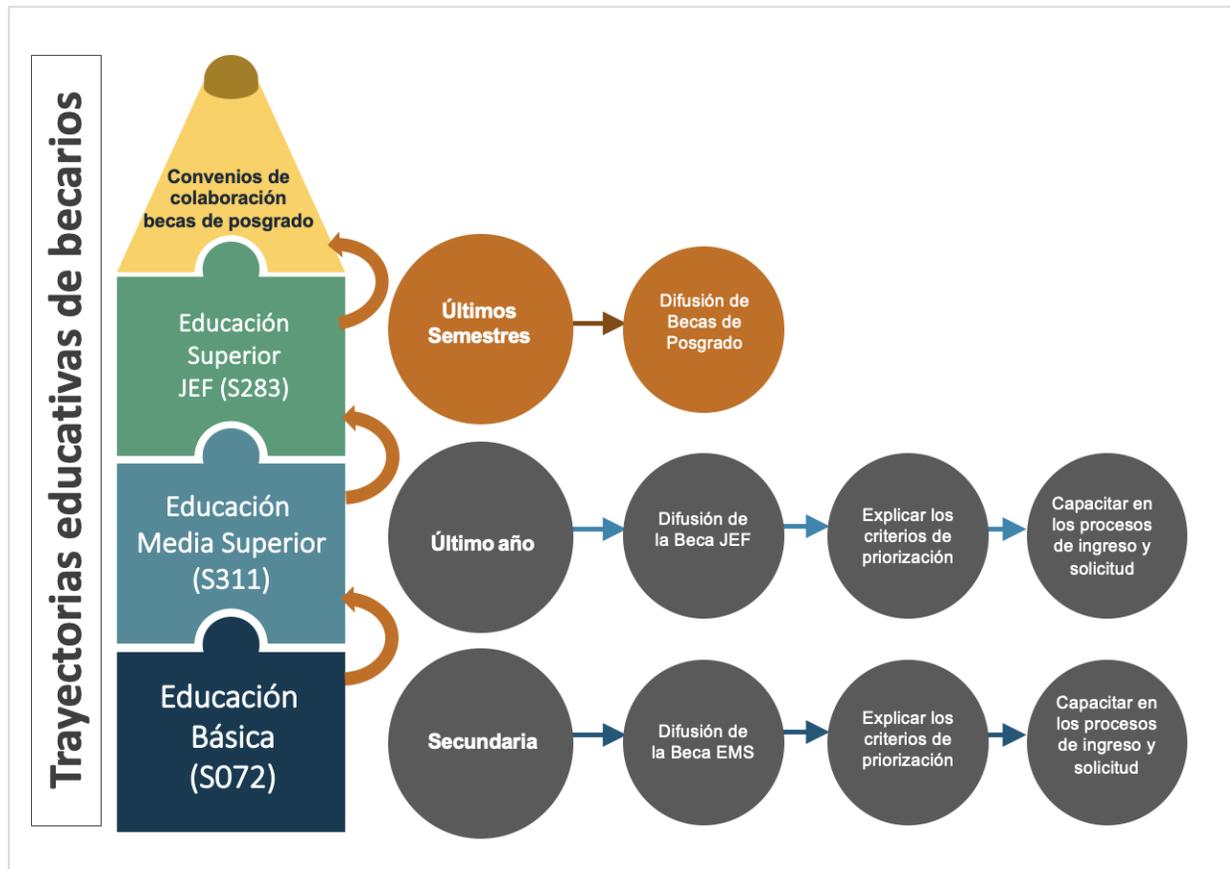
Un Proceso en el cual es evidente la articulación operativa es en las MAT, en las cuales el personal de la CNBBBBJ, en coordinación con el personal del Banco del Bienestar, entrega las becas en efectivo para la población beneficiaria con ese mecanismo de pago para el Programa de Educación Básica y para el Programa de Educación Media Superior.

³⁰ Titular de la Oficina de Representación Estatal.

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 nivel de 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 18. 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.³¹

³¹ 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*”.³² 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

³² Para mayor referencia ver <https://www.gob.mx/programasintegrales>

formal y se establece y 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 de 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).³³

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 a 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.

³³ 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 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 de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez fue realizada utilizando tanto información de gabinete como de campo. Entre la información de gabinete se encuentra: las Reglas de Operación del Programas de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022, el Manual de Organización de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez de 2021; así como ejemplos de oficios o circulares por medio de las cuales las diferentes direcciones generales de la CNBBBBJ informan a las ORE acerca de la implementación y operación de procesos y actividades. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones la CNBBBBJ aún no cuenta con la aprobación de la estructura de organización completa, lo que implica la inexistencia de un manual de organización específico que delimite responsabilidades y describa funciones por puesto y niveles jerárquicos.³⁴ A pesar de que en 10 de diciembre de 2021 se expidió el Manual de Organización de la CNBBBBJ, 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 su puesta en marcha se sigue operando con la estructura heredada de la desaparecida Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.

Con base en las anteriores consideraciones, gran parte del análisis de procesos en esta evaluación se realiza a partir de los comentarios vertidos en las entrevistas con operadores de nivel federal (direcciones generales de la CNBBBBJ) y las ORE; así como de la práctica de campo: entrevistas con figuras directivas y docentes en educación básica; y grupos de enfoque y entrevistas con tutoras(es) de familias beneficiarias.

Con base en la valoración global de la operación del Programa S072, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Se reportan los siguientes hallazgos principales:

³⁴ LA CNBBBBJ refiere que actualmente cuentan con proyectos de Manuales de Procedimientos por área, los cuales detallan los pasos a seguir para llevar a efecto las distintas fases de la operación, así como los responsables de cada proceso, aunque dichos Manuales aún no están autorizados por la SEP.

6.1 Resultados de la articulación operativa del Programa

- Los tres programas evaluados, entre los que se encuentra el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, 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 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, 6 de julio 2020).

6.2 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 CNBBBJ 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, la eficiencia del Programa. Lo cual también tiene implicaciones en la acción pública desde las dimensiones de transparencia y rendición de cuentas.

Dicho de otra manera, la falta de una estructura organizacional limita a la CNBBBJ, entre otras cosas, en la formalización de manuales de procedimientos y otros instrumentos que podrían otorgar mayor claridad, ordenamiento, transparencia, certeza y posibilidad de cumplimiento a los procesos del Programa.

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 las y 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 y directivas tuvieran conocimiento de información básica sobre el Programa: cuál es el objetivo, por qué su escuela participa en el Programa, quienes son las y los estudiantes que reciben una beca, por qué otros no reciben una beca, importe y periodicidad de la beca, y cuál es su papel en el Programa, por mencionar algunos.

“Cambió la dinámica totalmente, nosotros [las figuras directivas escolares] no participamos en absolutamente nada y no sabemos nada” (testimonio informante durante el trabajo de campo 2022).

“No tenemos un papel [las figuras escolares], pero a veces nos marcan por teléfono [los del Programa de becas] para que le avisemos a los padres de familia de la escuela alguna información” (testimonio informante durante el trabajo de campo 2022).

“Yo he preguntado a través de la estructura de mi sistema [educativo], pero todos están iguales, nadie sabe nada” (testimonio informante durante el trabajo de campo 2022).

“Tenemos madres de familia [en la escuela] que no hablan [les da vergüenza], no saben ni leer ni escribir, nos piden que les ayudemos en todo, hasta para marcar por teléfono” (testimonio informante durante el trabajo de campo 2022).

Al respecto, las ROP, los oficios de comunicación, así como en los manuales de procedimientos que sean aprobados, debería considerar de manera precisa y explícita el papel y funciones que tiene el personal educativo para la operación del Programa.

A propósito de los objetivos planteados para el Programa, estos se orientan a fomentar el acceso y la permanencia de NNA inscritos en algún nivel de Educación Básica (planteles públicos y modalidad escolarizada). Sin embargo, no se identifican mecanismos y estrategias sistemáticas para conocer y dar cuenta del acceso y la permanencia de los NNA en la escuela como resultado de la beca; o bien para actualizar la información relacionada con el grado escolar que cursan o al que transitan las y los estudiantes. Es decir, no se identifica un seguimiento a su trayectoria educativa, "...que tiene como objetivo monitorear el avance escolar de los alumnos entre grados y entre niveles escolares para construir medidas de flujo entre grados y ciclos escolares, siempre con base en datos recogidos de manera agregada." (Videgain, 2015, pág. 9).

Para los casos de las familias con más de una hija o hijo en EB, las ROP no precisan si se requiere la confirmación o validación de la inscripción en las IEB de todos los integrantes de la familia; la normatividad tampoco refiere la identificación de NNA que, estando en edad para estudiar ese nivel, no se encuentren inscritos.

Por otra parte, las ROP vigentes refieren al lector, mediante un enlace electrónico³⁵, hacia una página web institucional en donde se publica el calendario de pagos 2022. Sin embargo, este mecanismo de comunicación (página web), así como el calendario mismo, no permite conocer periodos puntuales y específicos respecto al calendario y la periodicidad esperada para recibir la beca.

Actualmente el Programa opera con tres emisiones al año, de acuerdo con un vínculo web desde las ROP, pero ello no es lo suficientemente accesible y claro al respecto. La información que siguen manejando las Tutoras(es) y autoridades escolares, por un lado, es el pago bimestral, por lo que se origina la percepción de retraso respecto a la entrega de la beca y, por el otro, conocer el calendario de pagos fue una de las demandas más constantes y significativas de los testimonios de las familias beneficiarias recabados durante el trabajo de campo, pues esta falta de claridad afecta negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Es decir, se esperaba que la beca otorgue cierta estabilidad económica a las familias beneficiarias y esta depende de la certeza de saber que se cuenta y cuando está disponible el recurso para organizar la vida escolar de los estudiantes en el hogar.

Por último, en la etapa de emisión de resultados las ROP no consideran algún mecanismo para informar sobre las razones para la no-incorporación al programa. Es decir, las razones por las que una familia que, habiendo completado su cédula familiar, no resultó beneficiada por el Programa. Así, más allá de pensar en las dificultades derivadas de posibles procesos de apelación por parte las familias interesadas, se trata del cumplimiento del derecho a tener información sobre los programas públicos.

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

Áreas de oportunidad

Difusión

³⁵ La versión vigente del calendario (27/05/2022) se encuentra en el siguiente enlace: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/729077/Calendario_de_pagos_CNBBBJ_2022.pdf

No hay presupuesto para Difusión. El programa no cuenta con un presupuesto asignado para su difusión en medios de comunicación privados a nivel masivo como la prensa, la radio y la televisión. Y en los espacios oficiales, debe apegarse a la disponibilidad. La falta de presupuesto también les impide generar materiales impresos como lonas o folletos.

La *difusión* del Programa es estratégica desde tres perspectivas: I) la información clara y oportuna impulsa la posibilidad de acercar a la población objetivo al Programa; II) por cuestiones de transparencia y rendición de cuenta sobre la operación del Programa; III) la información pertinente y oportuna ayuda a fortalecer la capacidad de agencia de las personas beneficiarias hacia el cumplimiento de sus derechos.

Falta de Información oportuna y capacitación programada. La información del Programa y su funcionamiento en las localidades aún es escasa. Igualmente, no se identifica un periodo o temporada planeada sistemáticamente para difundir o capacitar sobre el Programa, sino que se hace a la par de los operativos de recopilación de cédulas de datos de las familias. En estas localidades rurales con poca conectividad se requiere mucho más de promoción e información directa porque la digital es menos accesible. Esta falta de información podría asociarse a que, en algunas de las familias beneficiarias persista confusión con el Programa Prospera y con mecanismos instrumentados en periodos previos.

Por otra parte, y de acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo, los centros escolares son -prácticamente- el principal punto o sede para enterarse acerca del Programa. Sin embargo, como no logra identificarse (en los procesos) la participación planeada de la escuela en el Programa, las figuras docentes y directivas aún no cuentan con la capacitación y la información para convertirse en informantes claves sobre los procesos y requerimientos del Programa. En ese mismo sentido, tampoco cuentan con información oficial para difundir o dar respuesta a las dudas más comunes de las familias: ¿cómo le hago para entrar al programa?, ¿por qué no estoy en el Programa?

Ausencia de una narrativa identitaria del Programa. Es muy importante la construcción de un relato institucional que otorgue identidad al programa y promueva la cohesión de las personas participantes, esto impactará positivamente a la comunicación y difusión de los procesos del Programa.

Esta construcción de identidad pasa por recuperar el papel central de la escuela y de las figuras educativas en la operación del Programa. Involucrar a la escuela en las acciones de comunicación y difusión, a partir de mantenerlas informadas (información completa y oportuna) y de reconocer su importancia como parte de los procesos, será fundamental para ampliar el alcance del Programa.

En ese mismo sentido, se requiere repensar el papel de las ORE en los procesos de difusión y comunicación. De acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo, las ORE no cuentan con atribuciones para la producción de material ni el diseño de estrategias de difusión, únicamente son responsables de reproducir los mensajes y los materiales emitidos desde la CNBBBJ.

Adicionalmente, el Programa no cuenta con un presupuesto asignado para su difusión en medios de comunicación privados a nivel masivo como la prensa, la radio y la televisión. Y en los espacios oficiales, debe apegarse a la disponibilidad. Al revisar los diferentes sitios web, se encontró información desactualizada del Programa. Así, a falta de presupuesto también les impide generar materiales impresos como lonas o folletos. Así, las ORE reciben material digital y con sus recursos se encargan de imprimir algunos ejemplares.

Si bien en este proceso de *difusión* se identificaron restricciones presupuestarias que afectan los recursos materiales y el capital humano asociados, también se encontró información no actualizada en sitios gubernamentales. De acuerdo con los testimonios, la población susceptible de beneficiarse, no tienen claro cómo acceder al Programa, ni tampoco conoce sus elementos centrales - objetivos o que se recibe una beca por familia-. Ello es relevante, tomando en consideración que muchas familias provienen del padrón

de beneficiarias del Prospera, y asocian y confunden la operación de ese programa con Becas de Educación Básica.

Del mismo modo que en el estudio exploratorio de 2019, las familias refieren la falta de información en diferentes aspectos del Programa. Si bien en 2019 la mayor parte de los testimonios revelaron el desconocimiento sobre aspectos relacionados con el tránsito del Programa Prospera a Becas del Bienestar, en 2022 refieren el desconocimiento sobre la forma en que funciona el Programa y sus derechos como familias beneficiarias.

“Nos enteramos [que recibimos la beca] cuando recibimos menos. Ahí nos dijeron que ya no era PROSPERA y que ahora es el programa de Becas y que solo es una beca por hijo” (Tutora)

“No sabemos porque no nos llega [la beca], ya hicimos todo, pero no salimos en la lista” (Tutora)

Identificación de familias

Periodos insuficientes y mecanismos no eficientes para el levantamiento de las cédulas de identificación de las familias. La convocatoria a las familias de las escuelas seleccionadas para el operativo del levantamiento de cédulas se reconoce con periodos muy cortos y acelerados. Estas características, premura y lapsos cortos, no siempre permite avisar a tiempo a los padres o madres de las familias y que ellos puedan acudir en la fecha prevista; especialmente en aquellas zonas de comunidades alejadas y dispersas en donde no hay transporte público y las personas se desplazan caminando por varios kilómetros. Por otra parte, de acuerdo con los oficios operativos de la CNBBBBJ, la ORE debe concertar la convocatoria con las escuelas mediante oficio; sin embargo, los testimonios de las y los docentes entrevistados, dieron cuenta de que en ningún caso hubo un oficio o comunicado formal de la ORE para el citado operativo y más bien el acercamiento se dio vía llamadas o mensajes vía celular. Otro elemento que influye es que las notificaciones sean mediante medios de comunicación no-formales, pues las condiciones de la llamada o mensajes pueden generar confusiones, ya sea por la mala señal para la conectividad o por la imposibilidad para anotar las indicaciones.

“En la escuela nos avisaron, pero no nos dijeron de ninguna papelería (...) Ya hasta la [nombre de otra localidad] nos enteramos de que se necesitaba una constancia, por eso muchas se quedaron fuera, solo dieron otro día para llevarla, no daba tiempo” (personal del plantel educativo).

Con relación a 2019, este proceso ha avanzado en su consolidación, además del orden y precisión de las actividades, es controlado totalmente en la CNBBBBJ, a diferencia del primer año de operación, donde el Censo del Bienestar, instrumentado por la Coordinación General de Programas para el Desarrollo de Presidencia de la República, también fue una vía para recopilar solicitudes de incorporación al Programa.

“Se identificó que en 2019 el proceso operó con variaciones debido principalmente al antecedente del padrón activo de PROSPERA y a la heterogeneidad con que el Censo de Bienestar fue aplicado” (personal de la CNBBBBJ).

Selección de familias.

Se incumple el derecho de las familias a tener información. En la normatividad no se considera dar a conocer los resultados de las solicitudes de incorporación que no procedieron, es decir que no obtuvieron un resultado favorable para incorporación. Eso provoca que las familias desconozcan las causas por las cuales no son beneficiarias del Programa o por qué no procedió su solicitud limitando la posibilidad de resolver alguna de estas causas que los mantienen fuera del Programa, si son atribuibles a ellas.

“Fuimos una vez a [nombre de otra localidad] y tres veces a [nombre de la cabecera municipal] a llevar papeles y llenamos un formato, El 10 mayo vinieron a la escuela y otra vez llenamos el mismo formato, pero no nos ha llegado la beca” (Tutora).

Entrega de becas

Incertidumbre en el calendario y la periodicidad de pagos. La incertidumbre generada por el desconocimiento del calendario de pago con periodos específicas surgió

recurrentemente en las entrevistas con tutoras(es) de familias beneficiarias. En ese sentido, el Programa no ha sido sistemático en sus fechas de emisiones, que son desconocidas por tutoras(es), autoridades escolares y autoridades estatales. Respaldao esta idea, en todo el trabajo de campo, no fue posible encontrar una sola persona beneficiaria que supiera con certeza las fechas de pago, ni cuántos meses acumulados se pagan.

“Las autoridades del pueblo corren la voz de que mañana vienen a pagar [la beca], aquí no hay señal ni nada. Es más, llevamos días sin luz. Siempre avisan en la escuela, pero pues ahora están de vacaciones, así que pasaron la voz”
(Tutora)

Esta falta de claridad en los periodos de pago influye negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Por ejemplo, se esperaría que la beca otorgue cierta estabilidad y certidumbre a las familias beneficiarias, la certeza de saber que se cuenta o contará con ese recurso para organizar la vida escolar de las y los estudiantes en el hogar. Sin embargo, la inconsistencia en las fechas de pago, la falta de un calendario con fechas específicas, que sea accesible y disponible para tutoras(es), autoridades escolares y autoridades estatales, afecta tanto la percepción de las personas beneficiarias como aspectos fundamentales de transparencia en el ejercicio de los programas públicos.

Se sugiere que la CNBBBJ establezca un calendario de pagos con fechas precisas y que éste se dé a conocer masivamente, principalmente en las escuelas prioritarias, con las autoridades educativas estatales, y con otros actores institucionales en territorio (por ejemplo, con los Servidores de la Nación). En ese mismo sentido, se requiere notificar las fechas de pago con antelación suficiente para que generar condiciones en las que la mayoría de las tutoras(es) puedan presentarse a recibir la beca. Tener un calendario de pagos con fechas específicas (no solo la referencia de que se pagará “durante el bimestre”) que se cumpla y que sea conocido por todas las personas involucradas en el Programa otorgaría certidumbre a las familias beneficiarias, fortalecería la organización

de la operación del Programa en las entidades y promovería transparencia en la instrumentación del Programa.

Seguimiento a familias beneficiarias

Ausencia de mecanismos para la generación de agencia en la ciudadanía. Una tutora o tutor de familia beneficiaria a quien se le interrumpió la recepción de la beca no sabe las razones por las que su beca no llegó. Tampoco la MAT puede informarlas causas de la interrupción y con ello, se desconoce si hay algo que está en alcance de las familias modificar para poder continuar en el Programa.

La generación de agencia en la ciudadanía a partir de su derecho a recibir información debe ser una prioridad para cualquier programa público y para un programa educativo como el que se evalúa.

Uno de los tipos de injusticia hermenéutica es el aislamiento epistémico. Se trata de un tipo de injusticia que ocurre cuando a una persona o grupo de personas se le clausura el acceso a medios que proporcionan información (Díaz, 2019). En ese sentido, el Programa necesita generar los procedimientos y mecanismos para que la ciudadanía pueda informarse acerca de las razones específicas que están limitando o suspendiendo su participación en el Programa.

*“No sabemos porque no nos llega, ya hicimos todo, pero no salimos en la lista.”
(Tutora)*

“En la presidencia [municipal] hicieron una lista de quienes quedamos y ahí nos las entregaron en un salón, estuvimos esperando más de cuatro horas” (Tutora).

Igualmente se trata de fortalecer la capacidad institucional de los equipos estatales a partir de descentralizar la información relacionada con las familias beneficiarias del Programa, pero también de la información que ayude a las ORE a acompañar y resolver las problemáticas de las familias no-incorporadas o con suspensión de beca.

Se desconoce quién es la o el becario en una familia. Los actores involucrados en el Programa (ORE, SARE, autoridades y figuras educativas), no conocen quien es el o la

estudiante en la familia al que está vinculada la beca. Si bien hay mecanismos que se llevan a cabo al interior de la CNBBBJ para asignar la beca en caso familias con varios hijos e hijas en educación básica, hoy en día para los actores educativos no es posible saber a cuál de las y los estudiantes en una familia está vinculada la beca. Como se mencionó, esto impacta no solamente en el proceso de verificación de los alumnos inscritos de las familias, sino en la posibilidad de articular colaboraciones y fortalecer la operación del Programa.

“Y yo les decía a los muchachos [quienes tramitan las becas] les decía que cuando fueran a recibir los niños, nos deberían enviarla la lista, porque ellos tienen el teléfono de nosotros, por lo menos por WhatsApp, que nos mandaran la lista para ver quién es y que nos lo mandaran con tiempo, porque, por ejemplo, pues es una comunidad indígena en donde los niños viven dispersos, viven en las rancherías aledañas y, a veces, los niños no vienen todos los días. [...] Sí, es bien poquito y nada más (cuando les avisan que van por documentos para las becas) Andamos ahí corriendo, lo que alcanzamos a reunir, por ejemplo, en mayo fue de un día para otro. Yo lo que hice, al igual las maestras (de primaria) sacamos el expediente de aquí de la escuela para poder entregar ese día y nosotros recuperar el expediente de los niños en los siguientes días. sí sería importante que nos dijeran, o sea, que nos dieran un cronograma de cuándo van a recibir y si se puede qué alumnos están seleccionados para nosotros estar preparados.”

“No estamos informadas nosotras (las maestras), menos entonces las familias, falta comunicación entre el Programa, maestros y padres de la familia, entonces pues es un circuito que tenemos que estar en comunicación y también las madres y los padres sepan cuál es el propósito del dinero, cómo se vincula eso con el derecho educativo.”

Insuficiente vinculación con la estructura educativa. En la mayoría de los procesos del Programa la escuela está referida como un punto principal; por lo que si ese vínculo se fortaleciera se mejoraría la *difusión*, la *identificación de familias* y la *selección de*

familias, por ejemplo. Es decir, la escuela es la gran presente en el discurso, pero es no hay un involucramiento sustantivo de sus actores (figuras docentes y directivas) en los procesos.

Así, es fundamental la incorporación de datos e indicadores para el seguimiento de la experiencia educativa del estudiantado en educación básica que recibe la beca. De forma que haga posible la asociación de efectos y la rendición de cuentas desde la dimensión escolar.

“Cambió la dinámica totalmente, nosotros no participamos en absolutamente nada y no sabemos nada” (figura directiva escolar)

“No tenemos un papel, pero a veces nos marcan por teléfono [los del Programa de becas] para que le avisemos a los padres de familia de la escuela alguna información” (figura directiva escolar)

“Yo he preguntado a través de la estructura de mi sistema [educativo], pero todos están igual, nadie sabe nada” (figura directiva escolar)

“Tenemos madres de familia [en la escuela] que no hablan [les da vergüenza], no saben ni leer ni escribir, nos piden que les ayudemos en todo, hasta para marcar por teléfono” (personal de plantel educativo).

En ese mismo sentido, y desde la dimensión de beneficios sociales, se sugiere llevar a cabo un estudio para la vinculación de datos y el desarrollo de indicadores, preferentemente longitudinales, que den cuenta elementos educativos fundamentales para el seguimiento de las NNA y familias beneficiarias asociados a la recepción de la beca.³⁶ Hay algunas iniciativas en ese sentido que podrían ser de utilidad, por ejemplo, el trabajo desarrollado por la ahora Mejoredu, anteriormente Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), para construir indicadores educativos para el Programa Prospera.

³⁶ Por ejemplo: Videgain, Karina (2015). *Análisis longitudinal del Registro Nacional de Alumnos sobre trayectorias educativas*. México: INEE.

Cuellos de botella

En cuanto a los cuellos de botella identificados en la operación del Programa, a partir de la información recuperada en campo se señalan los siguientes:

1. La entrega de becas constantemente se ve afectada por dimensiones relacionadas con algún aspecto en la comunicación con el Banco del Bienestar.

Por ejemplo, la liquidadora no lleva el recurso suficiente para cubrir las becas de las familias beneficiarias; personas beneficiarias que no aparecen en sus listados; falta de listados o listados incompletos, entre otras.

La capacidad de las sucursales y los cajeros automáticos es muy limitada, las tutoras(es) señalaron filas muy largas para retirar el recurso, falta de mantenimiento de los cajeros automáticos (no sirven) y en muchas ocasiones, el recurso es insuficiente en ventanilla y en el cajero automático, lo que resulta en que la población beneficiaria tenga que regresar en varias ocasiones o decidan pagar la comisión por usar otra institución bancaria.

También se identificó que el Banco del Bienestar no cuenta con una plataforma digital que permita revisar y notificar los movimientos en la cuenta, por lo que cualquier consulta que las tutoras (es) quieran realizar debe hacerse directamente en sucursal o en el cajero automático, adicionando mayor saturación del servicio.

2. Procesos centralizados en la CNBBBJ. Es decir, en el ejercicio centralizado de los elementos para la operación del Programa. Un ejemplo simbólico está en las gestiones para administrar el gasto de operación y el ejercicio de combustible, pasajes y viáticos para el trabajo de las ORE. Estas actividades operan de forma centralizada. En ese sentido, los trámites para la obtención de viáticos y combustibles para los operativos en campo en cualquier punto del país deben ser gestionados a través de la oficina central de la CNBBBJ. Así, la autorización, por ejemplo, de una visita para el llenado de la cédula familiar a la sierra de Chihuahua ocurre desde el contexto, la vivencia y la experiencia de una oficina en Ciudad de México.

Esto no solo resulta en tiempos consumidos en trámites y estimaciones descontextualizadas, sino que también coloca a las ORE con pocas oportunidades de

desarrollar sus capacidades institucionales y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con oficialías de partes que con instrumentadores de la política pública. Este tema no es menor. Se trata del tipo de relaciones entre la CNBBBBJ y la operación en las entidades a través de las ORE para la puesta en marcha de las intervenciones públicas. Estas medidas centralizadas pueden percibirse como reflejo de una gestión basada en la desconfianza. Desconfianza tanto en las capacidades técnicas de los equipos como en la honestidad de las personas responsables de instrumentar. Lo anterior, lleva a una operación que se identifica sobre regulada, sobre vigilada y sobre controlada en los procesos y las acciones de operación del Programa.

En ese mismo sentido, la mayoría del personal de las ORE y SARE está contratada bajo condiciones laborales muy frágiles, inestables y vulnerables. Son contratos temporales en régimen de honorarios y con salarios bajos; sin prestaciones y con jornadas de trabajo amplias y muy demandantes. Es decir, con mucha responsabilidad y con pocos derechos. Lo que provoca alta rotación y condiciones desafiantes para consolidar capacidades institucionales, incidiendo en la operación del Programa.

3. La actualización de sitios web dependen de la SEP y de otras instancias. De acuerdo con las entrevistas, se conoció que el contenido y la intervención del sitio web de la CNBBBBJ no depende directamente de la Dirección de Comunicación Social de la CNBBBBJ, lo que implica que cualquier ajuste o actualización debe pasar primero por el área de comunicación social de la SEP y luego por la Oficina de comunicación de Presidencia, según sea el caso. Ello, desde la valoración del equipo evaluador, se señala como un cuello de botella pues se relaciona con información no actualizada que, desde la perspectiva de la operación puede resultar en un impedimento para la participación oportuna de las familias beneficiarias. En el mismo sentido, las gestiones para actualizar contenidos del Programa en otros sitios gubernamentales pasan por varias instancias para su validación, llevando mayor tiempo de lo deseado y además la acción final de adecuar el contenido, no depende de la CNBBBBJ.

4. Derivado de la falta de estructura organizacional autorizada provoca dos cuellos de botella principales, 1) la necesidad de generar un volumen importante de oficios para

documentar y comunicar decisiones y tiempos operativos desde el nivel central hacia las ORE y SARE de la CNBBBBJ; y II) llevar a cabo reuniones y capacitaciones virtuales que demandan mucho tiempo del personal para poder transitar de los oficios a la implementación.

Buenas Prácticas

Sobre las buenas prácticas, y como se refirió previamente en las secciones de descripción de los procesos del Programa, vale la pena reiterar el papel del personal de las ORE y SARE en las mesas de pago. La atención que brindan a las beneficiarias, el respeto y la paciencia con la que explican las situaciones, el compromiso con el que buscan resolver las eventualidades y el profesionalismo con el que ejecutan las actividades en la mesa de pago nos recuerdan el valor del servicio público. Es decir, el actuar de las figuras de la ORE y la SARE en las mesas de pago afianza el sentido de lo público en la operación. En ese mismo sentido, resaltar el buen papel de las y los servidores de la nación en el apoyo a los procesos en las mesas de pago. Su involucramiento en el proceso para que las tutoras(es) de familias beneficiarias reciban la beca ayuda a desahogar el trabajo cargado en el personal de la ORE y la SARE, pero también mejora la experiencia de las personas que acuden a recibir la beca. Igualmente es resaltable la labor del Ejército Nacional en las tareas de guardia y custodia de la seguridad en los traslados y desarrollo de las mesas de pago.

Se reconoce el trabajo de la CNBBBBJ, y especialmente las ORE y SARE, pues a pesar de las limitaciones presupuestales, partidas restringidas, regulaciones que obstaculizan y de condiciones laborales poco favorables han sacado adelante la operación y han mostrado su compromiso con el Programa.

Por otra parte, igual que en 2019, los testimonios constataron que a ninguna de las familias beneficiarias se le ha pedido favores, dinero o algún tipo de coerción a cambio de inscribir a las familias al Programa. Con ello se mantiene lo señalado en el estudio exploratorio: “Un hallazgo relevante y favorable fue que no se mencionaron

condicionamientos, cobros o solicitudes de ningún tipo para la incorporación o permanencia en el programa” (CONEVAL, 2020a).

El trabajo de campo también dio cuenta de la disposición y del apoyo de las figuras directivas y docentes hacia las familias para facilitar tanto los trámites como la documentación solicitada; por ejemplo, comentaron que, si en los expedientes escolares se tenía el acta de nacimiento del niño o de la niña, ahí mismo se prestaba y se fotocopiaba.

6.4 Amenazas y Fortalezas

Amenazas:

- Disposiciones presupuestarias que continúen la afectación de la contratación o reemplazo, en caso de bajas, de personal, de equipos y demás recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Programa.
- Reducciones presupuestales para los futuros ejercicios fiscales.
- La imposibilidad de contratar más personal o siquiera de reemplazar al personal que causa baja, así como 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. Adicionalmente, la mayoría del personal de las ORE y SARE está contratado bajo condiciones laborales muy frágiles, inestables y vulnerables. Son contratos temporales en régimen de honorarios y con salarios bajos; sin prestaciones y con jornadas de trabajo amplias. Esta condición resulta en afectación de la operación en el nivel territorial, pues lleva altas tasa de rotación (renuncias) que no pueden ser reemplazadas por la falta de recursos o las restricciones para nuevas contrataciones.
- Los reducidos salarios del personal de campo en ORE y SARE, incentiva una alta rotación de personal que es repetidamente señalada por los funcionarios como uno de sus mayores problemas, lo que se complica ante la imposibilidad de reemplazos anteriormente señalada; lo que a su vez significa para el personal que

permanece, altas cargas de trabajo, mayor estrés laboral y pérdidas de productividad. El problema de la rotación del personal también se presenta a nivel central, aunque ahí los salarios son un poco más competitivos.

- La postergación en la aprobación de la estructura organizacional de la CNBBBBJ limitará la aprobación y uso de los manuales de procedimientos y, con ello, afectará la operación del Programa.

Fortalezas:

- Las familias beneficiarias reconocen al Programa como un apoyo muy importante para su economía. La existencia del Programa es valorada positivamente por las beneficiarias consultadas pues lo consideran una ayuda significativa para mejorar las condiciones en que sus hijas e hijos asisten a la escuela.
- Las figuras docentes y directivas de las escuelas públicas de educación básica tienen una valoración positiva de los objetivos del Programa. Adicionalmente, se identificó la disposición y del apoyo de las figuras directivas y docentes hacia las familias para facilitar tanto los trámites, como la documentación solicitada para ser parte del Programa.
- En 2022, al igual que en 2019, no se identificaron ni se observó evidencia de acciones de coerción, prebendas, cobros, petición de favores, ni cualquier otra cosa que condicionara la incorporación o permanencia de las familias en el Programa.
- La CNBBBBJ y especialmente las ORE y SARE, han mostrado su compromiso con el Programa, pues a pesar de las limitaciones presupuestales, partidas restringidas y de condiciones laborales poco favorables han sacado adelante la operación del Programa.
- Particularmente destaca el compromiso de las ORE Y SARE que, con su trato profesional, digno y respetuoso a las familias beneficiarias en las mesas de atención, destacan el valor del servicio público.

7. Recomendaciones y conclusiones

Si bien se identifica un claro propósito por contribuir al bienestar las familias con estudiantes en educación básica, también se reconoce que el Programa se enfoca en las transferencias directas de apoyos económicos, más que en las condiciones que podrían mejorar las oportunidades de aprendizaje en su paso por la vida escolar. Sin embargo, este apartado busca proponer recomendaciones para fortalecer la operación del Programa, la construcción de capacidades institucionales y un enfoque de cumplimiento de derechos, hacia la ampliación de condiciones que aminoren los riesgos de desafiliación escolar.

De cara a fortalecer el Programa se presentan las siguientes recomendaciones:

- Reorientar el Programa para ir más allá de la dispersión de apoyos económicos. El propósito es consolidar el Programa como una política educativa a partir de considerar la beca como incentivo para impulsar mayores y mejores oportunidades de aprendizaje en la escuela. Esto a partir de reforzar el seguimiento y la valoración de los aspectos educativo en relación con el otorgamiento de la beca: trayectorias, indicadores longitudinales, asistencia³⁷, eficiencia terminal, la beca como incentivo para permanecer en la escuela, entre otras que el Programa valore convenientes.³⁸ Esto permitiría incorporar otros elementos que den cuenta de los efectos educativos de la beca y de los beneficios del Programa en las oportunidades de aprendizaje del estudiantado. Este trabajo conjunto requiere de la coordinación con la Secretaría de Educación Pública a nivel federal y en los niveles estatales.
- Aprobar la estructura organizacional para el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez. Es fundamental y urgente otorgar, a la

37 Incorporar seguimiento en la asistencia regular puede contribuir a desincentivar el trabajo infantil en algunas regiones del país.

38 Se sugiere considerar: Robles, H. y Pérez, M. (2019). Panorama Educativo de las y los becarios de PROSPERA Programa de Inclusión Social. Dirección de Indicadores Educativos, Dirección General para la Integración y Análisis de Información, Unidad de Fomento a la Cultura de la Evaluación. Videgain, K. (2015). Análisis longitudinal del Registro Nacional de Alumnos sobre trayectorias educativas. México: INEE.

CNBBBBJ, el andamiaje institucional necesario para una operación sólida y transparente. Si se quiere fortalecer al programa como una política pública de esta administración, es urgente la autorización de su estructura organizacional. Lo anterior demanda de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), así como de la Secretaría de la Función Pública (SFP), acciones prontas y determinadas para generar condiciones hacia la consolidación del Programa.

- Implementar acciones orientadas a contar con los manuales de procedimientos del Programa. Se recomienda que el Programa elabore el Manual de procedimientos o, en espera de la aprobación definitiva de la estructura por parte de la SHCP y la SFP de la que dependería dicho manual, elabore una guía operativa que dé cuenta de los procedimientos del Programa de manera unificada; con ello el personal operativo puede tener la certeza de los procedimientos operativos que realiza la CNBBBBJ y, con eso, se diluya la dependencia en oficios periódicos para la comunicación de estos procedimientos. Estas acciones estarían bajo la responsabilidad de la DGPAEM-CNBBBBJ en trabajo conjunto con la SEP y las ORE.
- Fortalecer la vinculación y articulación operativa entre la CNBBBBJ y la estructura educativa en los niveles federal y estatal, particularmente en la comunicación acerca del papel de las figuras educativas en la instrumentación y seguimiento del Programa. Así, por ejemplo, se sugiere precisar los vínculos de operación y mecanismos de comunicación -en ambos sentidos- con las autoridades educativas, en particular para la actualización del catálogo que sirven de referencia para conformar el universo de atención del Programa. Ello podría establecerse en el manual de procedimientos en proceso de autorización. También, dar a conocer, a las figuras educativas, los principales procesos del Programa y los mecanismos para que puedan conocer quiénes son las familias beneficiarias en sus centros escolares. Esta vinculación funcionará no solo como mecanismo para promover la instrumentación del Programa, sino fortalecer la información disponible para valorar los efectos de las becas. Un programa con fines educativos no podría

operar de forma separada de la estructura educativa y de su vínculo con las escuelas y las familias beneficiarias. Este trabajo conjunto requiere de la coordinación con la Secretaría de Educación Pública a nivel federal y en los niveles estatales.

- Evaluar el alcance y efectividad de las estrategias de difusión en comunidades rurales e indígenas alejadas de centros poblados y con dificultades de conectividad. Por lo recogido en el trabajo de campo, no está cumpliéndose el objetivo de llegar con información a estos contextos.
- Establecer un calendario estimado para los operativos de recopilación de cédulas de datos de las familias, idealmente por localidad o regional. Esto porque no se identifica un periodo o temporada planeada sistemáticamente para difundir y obtener información del Programa. En las localidades rurales con poca conectividad se requiere mucho más de promoción e información directa porque la digital es menos accesible.
- Generar los procedimientos y mecanismos para que la ciudadanía pueda informarse acerca de las razones específicas que están limitando o interrumpiendo su participación en el Programa. Es decir, mecanismos efectivos para el acceso efectivo a los derechos, uno de ellos, el derecho a recibir información. Esto impulsaría la generación de agencia en la ciudadanía a partir de su derecho a recibir información. Esto desde dos dimensiones, por un lado, asegurar que la herramienta “Buscador de Resultados”, brinde información completa que incluya las razones del rechazo a todas las solicitudes de incorporación que no procedieron, así como las causas de interrupción de la beca, en los casos que aplique. Por otro lado, fortalecer la capacidad institucional de los equipos estatales a partir de descentralizar la información relacionada con las familias beneficiarias del Programa, pero también de la información que ayude a las ORE a acompañar y resolver las problemáticas de las familias no-incorporadas o con suspensión de beca. Lo anterior requiere la responsabilidad conjunta entre la CNBBBBJ, las ORE y la SEP.

- Identificar, sólo para las figuras y autoridades educativas, así como las personas responsables de la instrumentación de programa, quién es la o el estudiante en la familia beneficiaria a quien está vinculada la beca. Esto permitiría facilitar la verificación de la inscripción de los alumnos, así como articular esfuerzos para mejorar la operación del Programa y el fortalecimiento de sus procesos.
- Definir un calendario de pagos con periodos más precisos y que se dé a conocer masivamente. Esto principalmente en las escuelas prioritarias, con las autoridades educativas estatales, y con otros actores institucionales en territorio (por ejemplo, con los Servidores de la Nación). En ese mismo sentido, notificar las fechas de pago con antelación suficiente para que generar condiciones en donde la mayoría de las tutoras(es) puedan presentarse a recibir la beca. Tener un calendario de pagos con periodos específicos (no solo la referencia de que se pagará “durante el bimestre”). El propósito es que sea conocido por todas las personas involucradas en el Programa, que otorgue certidumbre a las familias beneficiarias, fortalezca la planeación y la organización de la operación del Programa en las entidades y promueva la transparencia en la instrumentación del Programa. La inestabilidad y falta de claridad en las fechas de pago afecta negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Es decir, se esperaría que la beca otorgue cierta estabilidad a las familias beneficiarias, la certeza de saber que se cuenta con ese recurso para organizar la vida escolar de las y los estudiantes en el hogar. Sin embargo, la fluctuación en las fechas de pago afecta tanto la percepción de las familias beneficiarias, como aspectos fundamentales de transparencia en el ejercicio de los programas públicos. Esto demanda colaboración conjunta entre la CNBBBBJ, SEP y la Secretaría de Hacienda.
- Mejorar los servicios y la definición de responsabilidades con el Banco del Bienestar, que es la liquidadora del Programa de Becas en Educación Básica. Esto para evitar que el proceso de *entrega de becas* se vea afectado por causas atribuibles a la información entre la CNBBBBJ y el Banco del Bienestar. En esta responsabilidad estarían involucradas la CNBBBBJ y el Banco del Bienestar.

- Construir y difundir un relato institucional que otorgue identidad al programa y promueva la comunicación de los procesos del Programa. Esto implica involucrar a la estructura educativa en las acciones de comunicación y difusión, a partir de mantenerlas informadas (información completa y oportuna) y de reconocer su importancia como parte fundamental para el logro de los objetivos del Programa. Se sugiere también mantener actualizados los diferentes sitios web del Programa. Lo anterior requiera una coordinación de las áreas de difusión de la CNBBBBJ y las ORE con las áreas de difusión de la SEP.
- Rediseñar el papel de las ORE en los procesos de programa. Mejorar las estrategias de trabajo coordinado entre la CNBBBBJ y las ORE para desarrollar las capacidades institucionales en las entidades y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con la instrumentación de la política pública. Esto puede ocurrir desde cinco dimensiones: por un lado, fortalecer las condiciones laborales de las ORE y SARE, pues la mayoría del personal está contratado en escenarios muy frágiles, inestables y vulnerables. Lo que provoca alta rotación y condiciones desafiantes para consolidar capacidades institucionales, incidiendo en la operación del Programa. Igualmente, reforzar la calidad y cantidad de información disponibles para los actores involucrados en el proceso, por ejemplo, que las ORE conozcan la cantidad de personas beneficiarias por localidad, así como los mecanismos de pago de cada una de las familias. Esto con el objetivo de minimizar las fallas en la comunicación entre el Banco del Bienestar y la organización de los pagos y que resultan en tutoras(es) que no reciben su beca. Por otro lado, en consolidar los procesos a partir de manuales de operación claros y útiles que permitan a las ORE y a la institución liquidadora un piso común en la instrumentación de los pagos, así como la construcción de capacidades institucionales y la determinación de criterios y estrategias para resolver las dificultades en localidades con limitaciones de comunicación. Desde una tercera dimensión, que las ORE pasen de ser equipos que distribuyen material a equipos de personas que pueden crear y diseñar nuevos materiales -con mayor pertinencia

cultural, mejor contexto y otras lenguas- utilizando distintas estrategias y medios de divulgación de los elementos más importantes y fechas clave para el Programa. Por último, lo relacionado con la operatividad, es decir, administrar sus gastos de operación, conocer el padrón de la población beneficiaria del Programa, así como las razones por las que una familia participa o no en el Programa. Los principales responsables de esta reingeniería serían la CNBBBBJ y las ORE.

- Gestionar con las instituciones bancarias la exención de los cobros de comisiones cuando las personas titulares de las familias beneficiarias utilizan los cajeros automáticos de instituciones distintas al Banco del Bienestar. Estas gestiones requerirían la participación de la CNBBBBJ, las instituciones bancarias, la SHCP y la Secretaría de Gobernación.

. Referencias

- 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.
- Burden, B. C., Canon, D. T., Mayer, K. R., y 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.
- Cámara de Diputados. (2004). Ley Federal de Desarrollo Social. Diario Oficial de la Federación. Diario Oficial de la Federación. (Última Reforma DOF 11-05-2022).
- Cámara de Diputados. (2006). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación. (Última Reforma DOF 27-02-2022).
- Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez (CNBBBJ). (2022a) *Diagnóstico del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México: autor.
- CNBBBJ. (2022b). DGCST, Oficio No. CNBBBJ/DGCST/0669/2022. 6 de abril de 2022.
- CNBBBJ. (2022c). *Nota informativa de la CNBBBJ para la evaluación*. Oficio Num. CNBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.
- CNBBBJ. (2022d) *Programa anual de supervisión a población atendida (PASPA) de los programas de becas para el bienestar Benito Juárez (BBBJ) 2022*. Ciudad de México, autor.
- CNBBBJ. (2022e). *Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social 2022*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/735024/Programa_Anual_de_Trabajo_CS_CNBBBJ.pdf
- CNBBBJ. (2022f). *Guía Operativa de Contraloría Social ejercicio 2022*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/735023/Guia_Operativa_Contraloria_Social_CNBBBJ_2022.pdf

- CNBBBBJ. (2022g). *Esquema de Contraloría Social ejercicio 2022*. Ciudad de México: Oficio Num. CNBBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.
- CNBBBBJ. (2022h). *Cuarto Informe Trimestral 2021*. Ciudad de México: Oficio Num. CNBBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.
- CNBBBBJ . (2021). *Programa Operativo Anual 2021*. Ciudad de México: Oficio Num. CNBBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.
- CNBBBBJ . (s/f.). Documento “20_Escuelas_becarios_DAT_S283.xls” (*archivo excel aportado por la CNBBBBJ como insumo para esta evaluación*). Ciudad de México: Oficio Num. CNBBBBJ/DGPAEM/1252/2022 del 29 de julio de 2022.
- Consejo Nacional de 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*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Glosario_CONEVAL.aspx
- CONEVAL. (2021a). *Análisis de la integralidad de la política de desarrollo social 2020*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL (2021b). *Ficha de Monitoreo 2020-2021 Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL. (2020a). *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez 2019-2020*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL. (2020b). *Anexo estadístico: Medición Multidimensional de la pobreza 2020*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2020.aspx
- CONEVAL. (2018). *Estudio Diagnóstico del Derecho a la Educación 2018*. Ciudad de México: autor.
- CONEVAL. (2019a). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en Materia de Diseño con trabajo de Campo*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluaciones_Disenio.aspx

- CONEVAL. (2019b). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. Ciudad de México: autor.
- 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 y SHCP. (2022). *Programa Anual de Evaluación 2022*. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/PAE_2022.pdf
- Davies, Charlotte Aull. (1999). *Reflexive Ethnography*. Londres: Routledge.
- Díaz, L. (2019). Un caso de injusticia hermenéutica: la vida de Donald Shirley en la película Green Book. *Ciencia y Sociedad*, 44(4), 25-32. <https://doi.org/10.22206/cys.2019.v44i4.pp25-32>
- DOF. (31 de diciembre de 2021). Reglas de Operación del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez para el ejercicio fiscal 2022. *Diario Oficial de la Federación*, Secretaría de Educación Pública.
- DOF. (29 de noviembre 2021). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2022. *Diario Oficial de la Federación*, *Diario Oficial de la Federación*, Cámara de Diputados.
- DOF. (30 de marzo 2007). Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. *Diario Oficial de la Federación*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 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.
- 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.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- 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

Robles, H. y Pérez, M. (2019). *Panorama Educativo de las y los becarios de PROSPERA Programa de Inclusión Social*. Dirección de Indicadores Educativos, Dirección General para la Integración y Análisis de Información, Unidad de Fomento a la Cultura de la Evaluación. Ciudad de México.

Presidencia de la República. (01 de mayo de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Disponible en: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>

Secretaría de Educación Pública (SEP) (2021). *Manual de Organización de la CNBBBJ*. Expedido el 10 de diciembre 2021, a través del oficio número SEP/UR-100/OCS/0188/2021.

SEP. (6 de julio 2020).. *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2022). Oficio No.307-A-0832 del 26 de mayo de 2022.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2021). *Criterios para el registro y actualización de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios para el ejercicio 2022*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/655694/Criterios_ISD_2022.pdf

Videgain, K. (2015). *Análisis longitudinal del Registro Nacional de Alumnos sobre trayectorias educativas*. Ciudad de México: INEE.

8. Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Programa

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	S072
	Nombre del Programa	Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar 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 Atención Ciudadana: 55 1162 0300
	Correo electrónico de contacto	abraham.vazquez@becasbenitojuarez.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	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.
	Principal Normatividad	Reglas de Operación
	Eje del PND con el que está alineado	Eje 2 "Política Social", que engloba las acciones relacionadas con la prestación de servicios en beneficio de la población con el fin de favorecer el acceso a mejores niveles de bienestar, y entre estos, a los servicios educativos.
	Objetivo del PND con el que está alineado	Alineado al objetivo 2.2 Garantizar el derecho a la educación laica, gratuita, en todos los tipos, niveles del Sistema Educativo Nacional.
	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	

Tema	Variable	Datos
		tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes para promover el bienestar de la población y el desarrollo nacional.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	F01.1 Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Educación básica nacional.
	Propósito del Programa	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 línea de pobreza por ingresos (LPI), permanecen y concluyen sus estudios.
Población potencial	Definición	Familias con niñas, niños y adolescentes (menores de 18 años) inscritos/as en algún nivel de Educación Básica en planteles educativos públicos y de modalidad escolarizada.
	Unidad de medida	Familias
	Cuantificación	13,530,670 familias (21,541,377 estudiantes)
Población objetivo	Definición	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.
	Unidad de medida	Familia
	Cuantificación	9,942,963 familias (16,425,913 estudiantes).
Población atendida	Definición	Familias beneficiadas por el Programa
	Unidad de medida	Familia
	Cuantificación	3,835,548 familias (al quinto bimestre)
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$33,210,582,188.00
	Presupuesto modificado (MDP)	\$33,210,582,188.00
	Presupuesto ejercido (MDP)	\$12,598,975,448.15 (al 31 de marzo de 2022)
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. Su unidad son familias.

Fuentes: elaboración propia con base en Reglas de Operación 2021 y 2022. Diagnóstico del Programa Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez, marzo 2022.

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados	Componentes	Actividades principales	Actores responsables o de apoyos principales
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	Presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> Formulación de anteproyecto de presupuesto anual. 	DGAF
				<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del anteproyecto de presupuesto anual. 	Cámara de Diputados
				<ul style="list-style-type: none"> Presupuestación del Programa con base en el presupuesto aprobado. 	DGAF
				<ul style="list-style-type: none"> Reporte trimestral de los avances sobre la aplicación de los recursos y de las acciones que se ejecutan 	CNBBBBJ
			Programación	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Matriz de Indicadores (MIR) 	DGPAEM
				<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la MIR 	SEP, CONEVAL, SHCP
				<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de la MIR 	SEP, CONEVAL, SHCP
				<ul style="list-style-type: none"> Registro de la MIR en módulo PBR-SED 	DGPAEM
				<ul style="list-style-type: none"> Adecuación metas MIR en módulo PBR-SED 	DGPAEM
				<ul style="list-style-type: none"> Publicación de la MIR incluyendo sus objetivos, indicadores y metas 	CNBBBBJ
			Normatividad del Programa	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de proyecto de Reglas de Operación 	CNBBBBJ-DGPAEM-DGAJyT
				<ul style="list-style-type: none"> Revisión y consolidación del proyecto de Reglas de Operación 	CNBBBBJ-DGPAEM-DGAJyT
				<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de proyecto de Reglas de Operación. 	Comité Técnico CNBBBBJ
				<ul style="list-style-type: none"> Autorización de impacto presupuestario. 	SHCP
<ul style="list-style-type: none"> Dictamen regulatorio. 	CONAMER				
<ul style="list-style-type: none"> Publicación y difusión de las Reglas de Operación. 	SEP				
Sin equivalencia	2	Identificación y selección de		<ul style="list-style-type: none"> Actualización del catálogo de Instituciones de Educación Básica (IEB) y de localidades que 	DGPAEM

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados	Componentes	Actividades principales	Actores responsables o de apoyos principales
		planteles educativos o localidades	Identificación y selección de planteles educativos o localidades	sirven de referencia para conformar el universo de atención.	
				<ul style="list-style-type: none"> Priorización de localidades del catálogo. 	DGPAEM
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.	3	Difusión del Programa	Difusión Nacional o Amplia	<ul style="list-style-type: none"> Publicación en de las ROP en el Diario Oficial de la Federación. 	CNBBBBJ, SEP
				<ul style="list-style-type: none"> Promoción del Programa en sitios gubernamentales y en medios digitales. 	CNBBBBJ, DCS, SEP, SEGOB, Presidencia
			Difusión Local o Focalizada	<ul style="list-style-type: none"> Informar directamente a la población interesada en las ORE, SARE y en los planteles y localidades identificados de atención prioritaria para el Programa. 	DGV, ORE, SARE
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	4	Identificación de familias	Convocatoria a las familias de las escuelas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> Programar las visitas a las escuelas en el calendario operativo. 	DGPAEM, DGV, DGCST, ORE
				<ul style="list-style-type: none"> Concertar con las autoridades escolares el operativo y solicitar su apoyo logístico para comunicar a las familias las fechas y requisitos. 	ORE, SARE, personal directivo de IEB, familias cuyos NNA asisten a estas escuelas
			Operativo de aplicación de la Cédula Familiar	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las personas a entrevistar. 	ORE, SARE, familias
				<ul style="list-style-type: none"> Informar del objetivo de la Cédula Familiar y recopilar documentación correspondiente a los requisitos. 	ORE, SARE, familias
				<ul style="list-style-type: none"> Encuestar a las personas usando el dispositivo móvil y generar las constancias sobre esta actividad. 	ORE, SARE, familias
				<ul style="list-style-type: none"> Integrar los expedientes provisionales de familia. 	ORE, SARE
				<ul style="list-style-type: none"> Ordenar y clasificar la documentación resultante del operativo. 	ORE, SARE
				<ul style="list-style-type: none"> Sincronizar los dispositivos móviles. 	DGPAEM
<ul style="list-style-type: none"> Entregar la documentación recopilada a la SARE 	ORE, SARE				

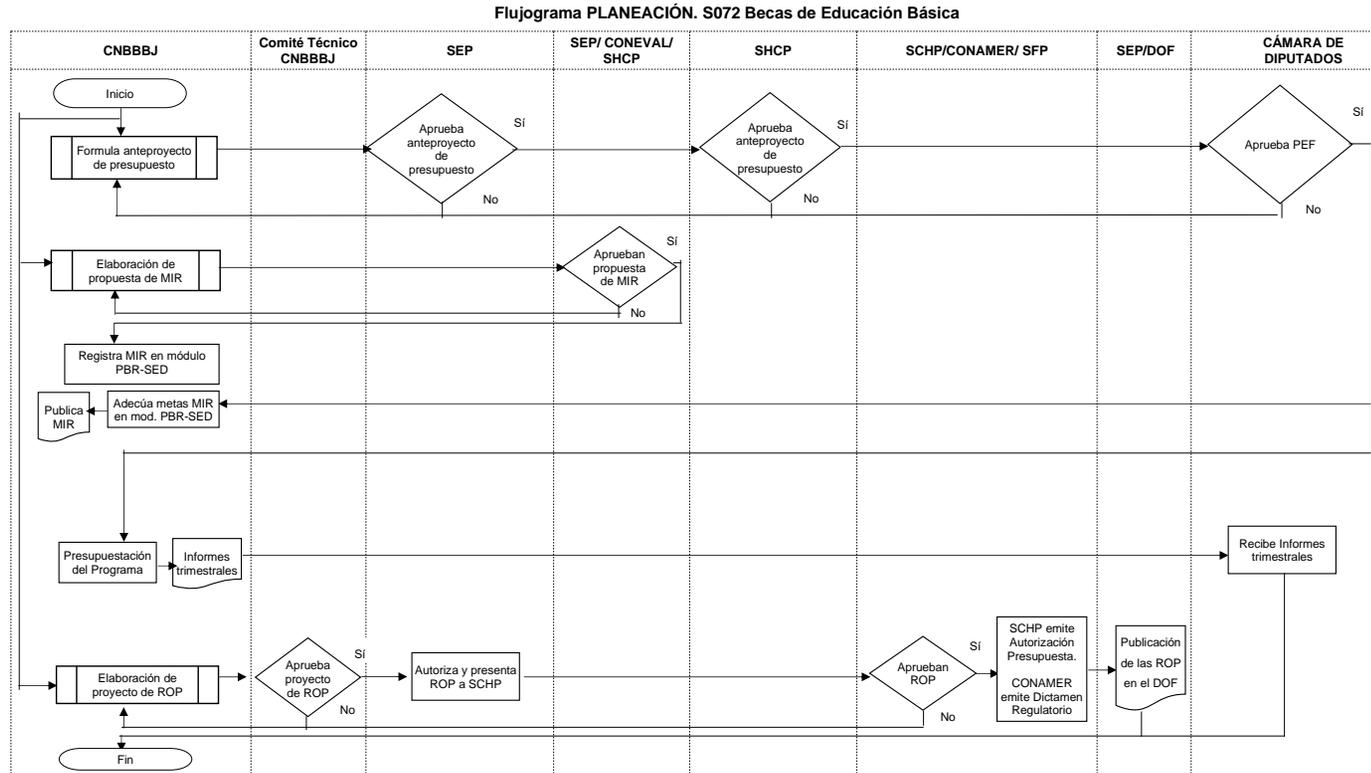
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados	Componentes	Actividades principales	Actores responsables o de apoyos principales
			Sistematización de resultados de la recolección	<ul style="list-style-type: none"> Registrar las Constancias de Recolección de Información Socioeconómica y Demográfica. 	ORE, SARE
			Monitoreo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento al avance de las encuestas aplicadas. 	DGCST
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	Selección de familias	Análisis de la información recolectada de las familias	<ul style="list-style-type: none"> Verificación del cumplimiento de los requisitos demográficos. Cálculo del ingreso mensual per cápita. 	DGPAEM DGPAEM
			Comparación con el RENAPO y padrones de otros programas federales de becas	<ul style="list-style-type: none"> Comparar registros de las personas de la base de datos recolectada y validada con los de RENAPO. 	DGGPTIC
				<ul style="list-style-type: none"> Comparar registros con los padrones de otros programas federales de becas. 	DGGPTIC
				<ul style="list-style-type: none"> Excluir registros según criterios de las ROP. 	DGGPTIC
			Verificación de la inscripción en las IEB	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que los NNA de las familias estén inscritos en las escuelas de educación básica. 	DGGPTIC
			Selección de familias e Identificación del/de la Tutor/a	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una lista de prelación de las familias según criterios de priorización. 	DGGPTIC
				<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar las familias a incorporar al Programa de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria, la meta de cobertura establecida para el periodo y la lista de prelación. Identificar a la persona tutor/a de la familia seleccionada, que recibirá la beca. 	DGGPTIC
			Emisión de resultados y notificación a las familias seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición de consulta los resultados positivos de la selección 	DGV
				<ul style="list-style-type: none"> Convocar a las personas tutoras de las familias seleccionadas para entregarles el medio de pago. 	DGV, DGCST, ORE, SARE
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados	Componentes	Actividades principales	Actores responsables o de apoyos principales
entregados a los beneficiarios del programa.					
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	Entrega de medios de pago	Generación y entrega-recepción de medios de pago a las familias	Entrega de padrón vigente para identificar a las tutoras o tutores de las familias beneficiarias	DGGPTIC, Banco del Bienestar
				Generación de medios de pago Banco de Bienestar	Banco del Bienestar
				Plan operativo para la entrega de medios de pago.	DGCST, ORE, Banco del Bienestar
				Entrega-recepción de medios de pago en sucursal bancaria o canal de atención de la CNBBBJ	DGCST, Banco del Bienestar
				Integración y resguardo de expedientes incluyendo Certificados de Entrega-Recepción de Medio de Pago (CERM)	DGCST, ORE, Banco del Bienestar
				Conciliación de medios de pago entregados	DGGPTIC, Banco del Bienestar
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	Entrega de becas	Dispersión de recursos	Obtención de los recursos financieros requeridos para cada entidad federativa	TESOFE, SEP, Bancos del Bienestar
			Entrega de beca a tutoras(es) de familias beneficiarias	Plan de operación para las mesas de pago	DGCST, ORE, Banco del Bienestar, Secretaría de Bienestar (servidores de la nación), Ejército Nacional, Policía Municipal
			Conciliación	Conciliación de las becas cobradas y no cobradas en las mesas de pago	DGGPTIC, Banco del Bienestar
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con objetivo planteado.	8	Seguimiento a familias y monitoreo de apoyos	El Programa no cuenta con un proceso claramente definido que cumpla las características del Modelo General de Procesos. Sin embargo, se identifican dos	Supervisión de matrícula reportada	DGPAEM
				Verificación de recepción de becas	DGCST

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados	Componentes	Actividades principales	Actores responsables o de apoyos principales
			actividades realizadas de forma independiente.		
Satisfacción de beneficiarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9	Satisfacción de familias beneficiarias	Atención a la demanda ciudadana	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	DGCST
Contraloría social: Proceso a través del cual es posible verificar que la aplicación de los recursos otorgados corresponda a lo establecido en la normatividad del programa.	10	Contraloría Social	Generación de las bases normativas y operativas	• Elaboración y validación de los documentos normativos de Contraloría Social	DGCST
				• Elaboración de estrategia de capacitación, difusión y seguimiento	DGCST
				• Elaboración y firma de los Programas Estatales de Trabajo de Contraloría Social	DGCST, ORE
			Conformación y operación del Modelo de Participación Ciudadana y Contraloría Social	• Difusión y capacitación sobre el Modelo de contraloría social	DGCST, ORE
				• Convocatoria y constitución de las representaciones de contraloría social	DGCST, ORE, Familias
				• Seguimiento a las actividades de <i>contraloría social</i>	DGCST
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	Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa	Evaluación interna	• Evaluaciones internas por iniciativa de la CNBBBBJ	DGPAEM
			Evaluación externa Monitoreo de la MIR	• Actividades derivadas del Programa Anual de Evaluación • Reporte semestral y anual • Ajuste de metas	DGPAEM

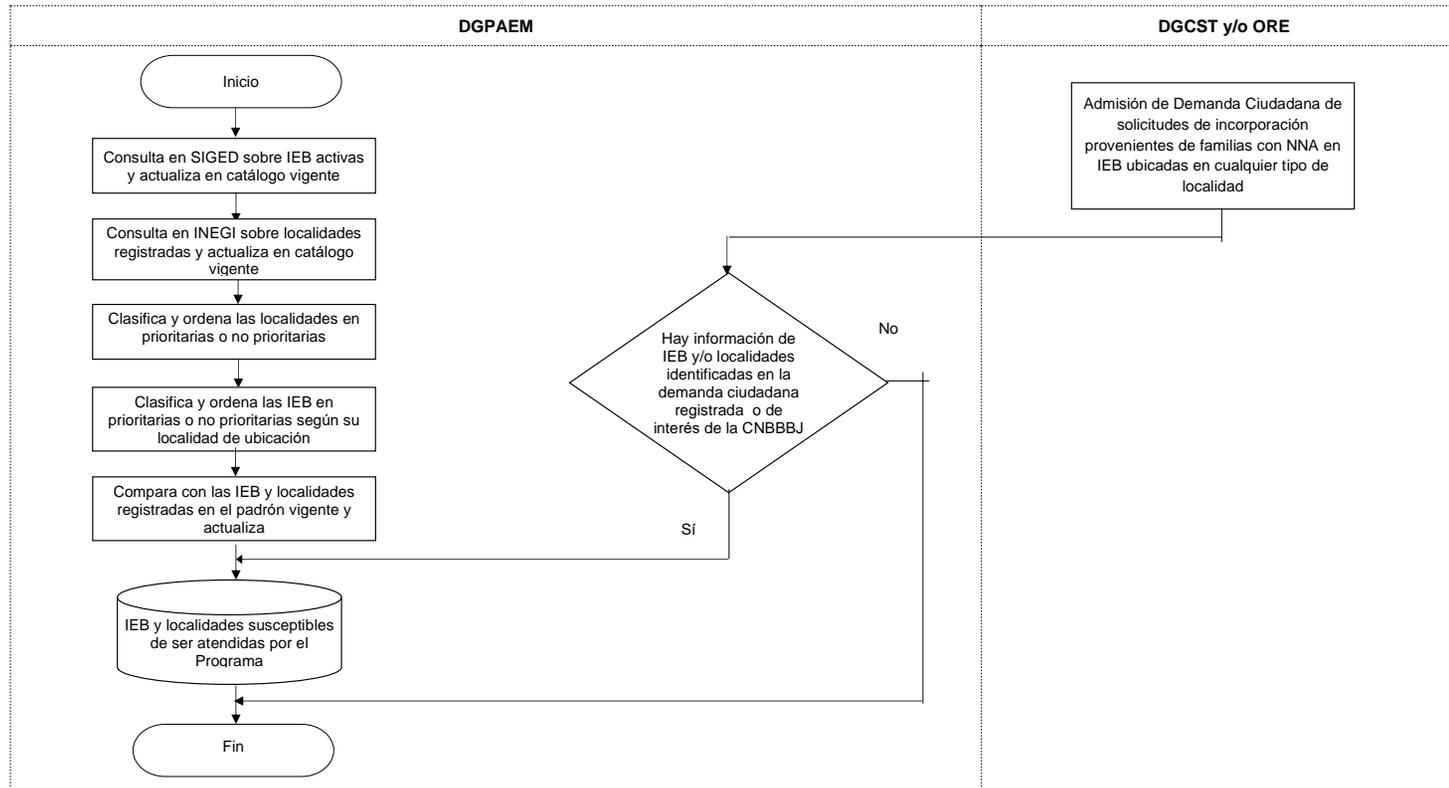
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación

Anexo III. Flujogramas del Programa *



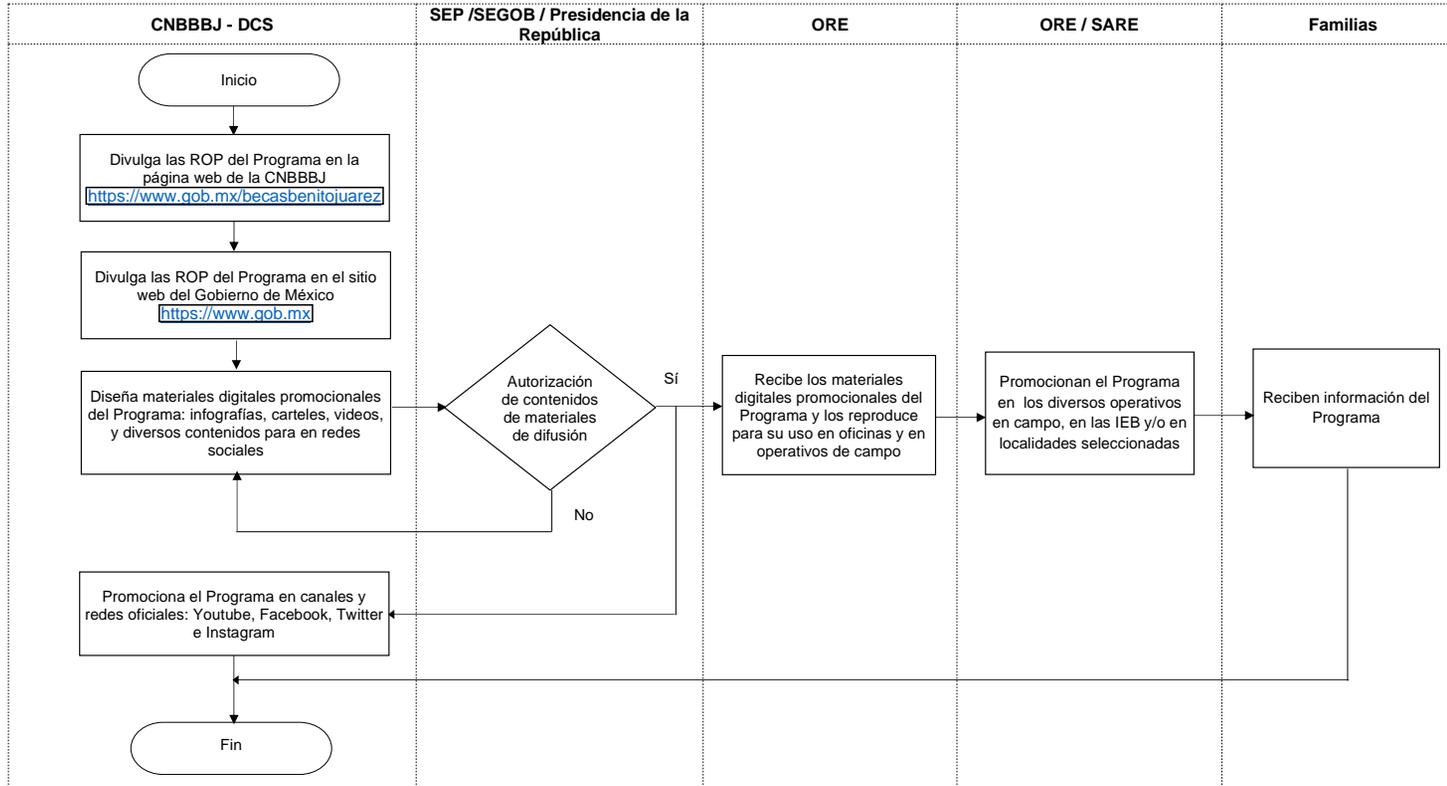
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Flujograma IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PLANTELES EDUCATIVOS O LOCALIDADES. S072 Becas de Educación Básica



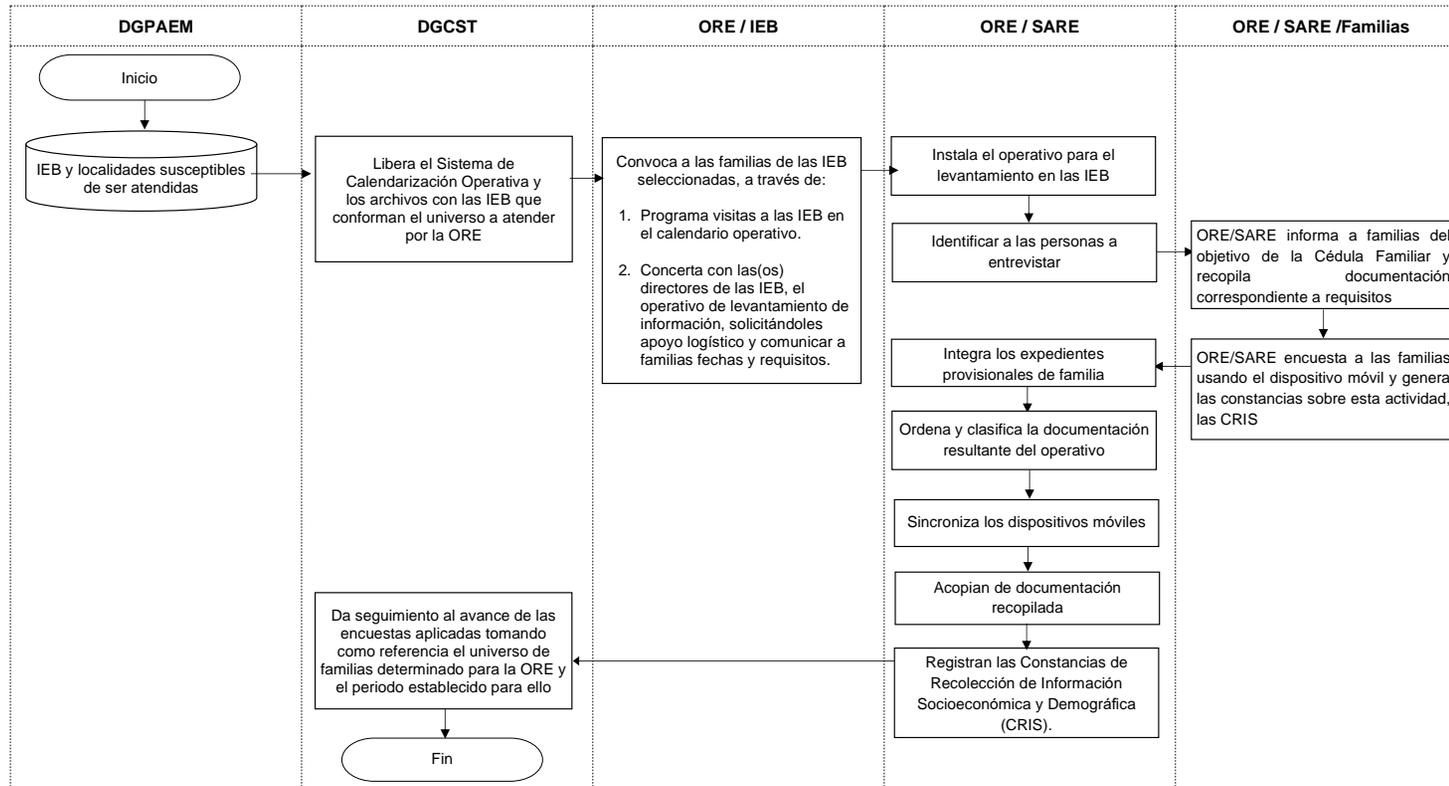
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Flujograma DIFUSIÓN. S072 Becas de Educación Básica



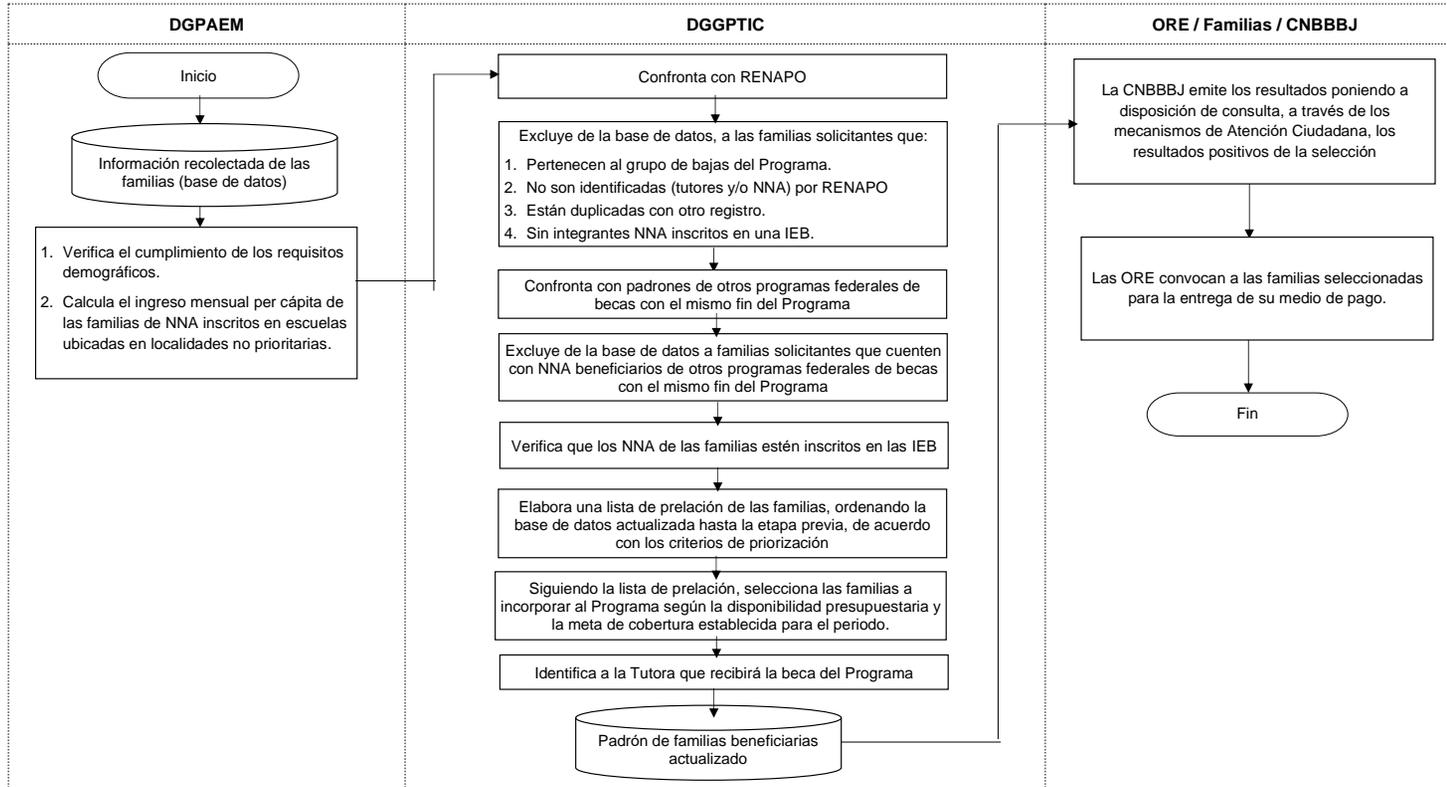
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Flujograma IDENTIFICACIÓN DE FAMILIAS. S072 Becas de Educación Básica



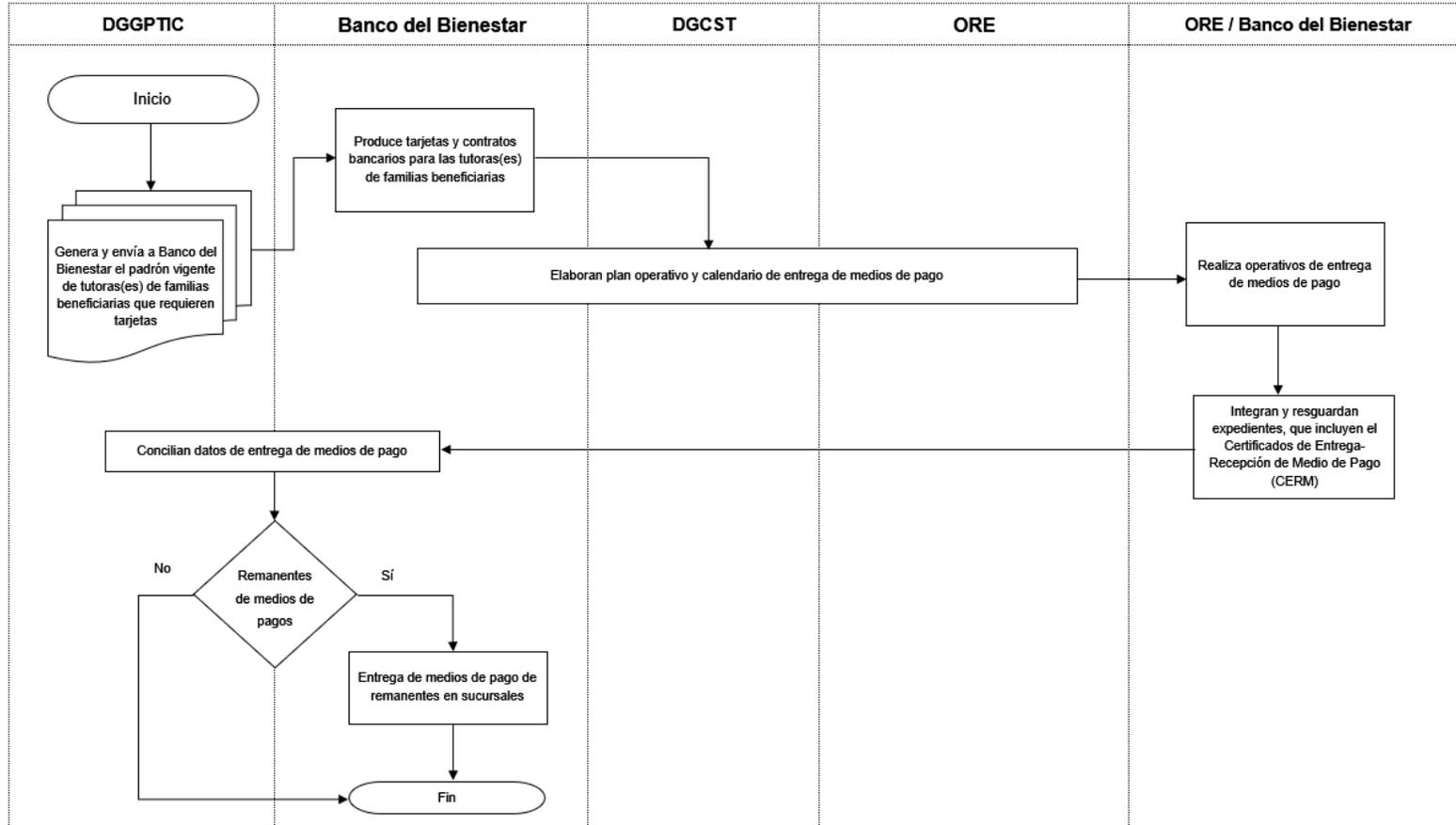
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Flujograma SELECCIÓN DE FAMILIAS. S072 Becas de Educación Básica



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

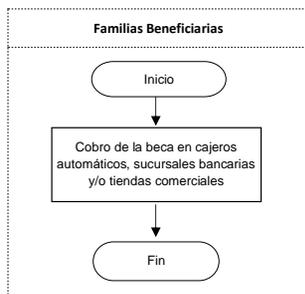
Flujograma ENTREGA DE MEDIOS DE PAGO. S072 Becas de Educación Básica



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

Flujograma ENTREGA DE BECAS. S072 Becas de Educación Básica

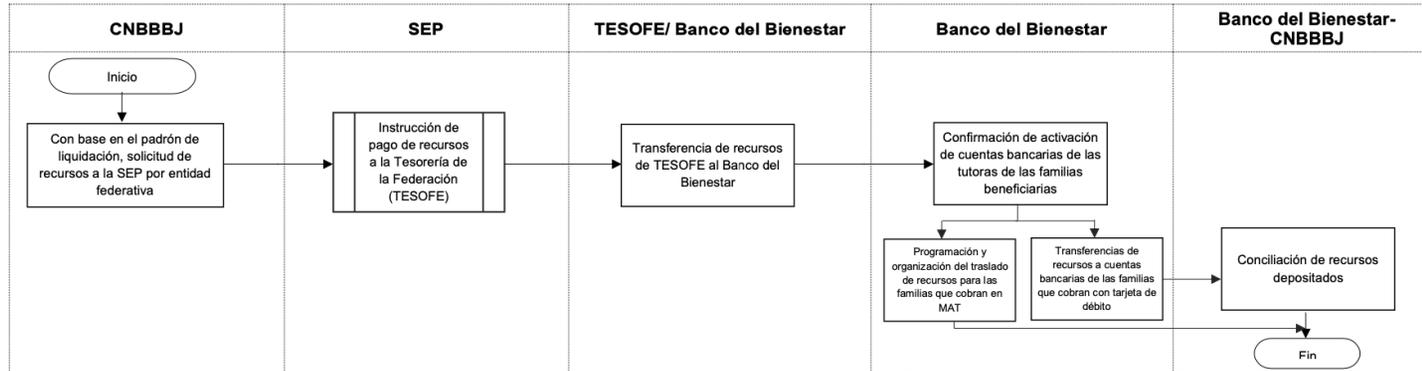
Por tarjeta bancaria



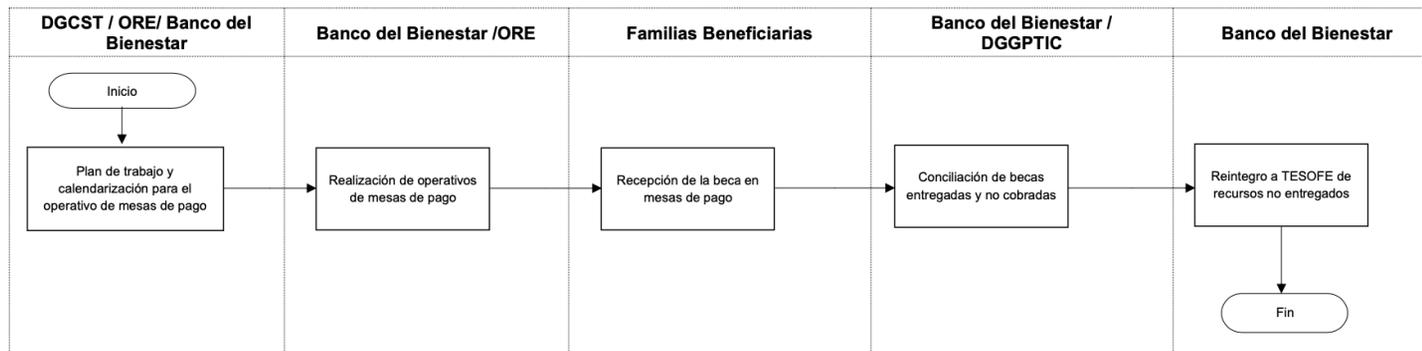
Fuente: Elaboración propia con base en toda la documentación e información disponible para la evaluación.

Por Mesas de Atención Temporal (MAT)

1. Dispersión de recursos



2. Entrega de becas



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

Flujograma SEGUIMIENTO A FAMILIAS Y MONITOREO DE APOYOS. S072 Becas de Educación Básica

DGCST	DGPAEM
Monitoreo de la recepción de la beca por parte de las familias. Verificación documental y telefónica	Supervisión de la matrícula reportada

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

Flujograma SATISFACCIÓN DE FAMILIAS BENEFICIARIAS. S072 Becas de Educación Básica

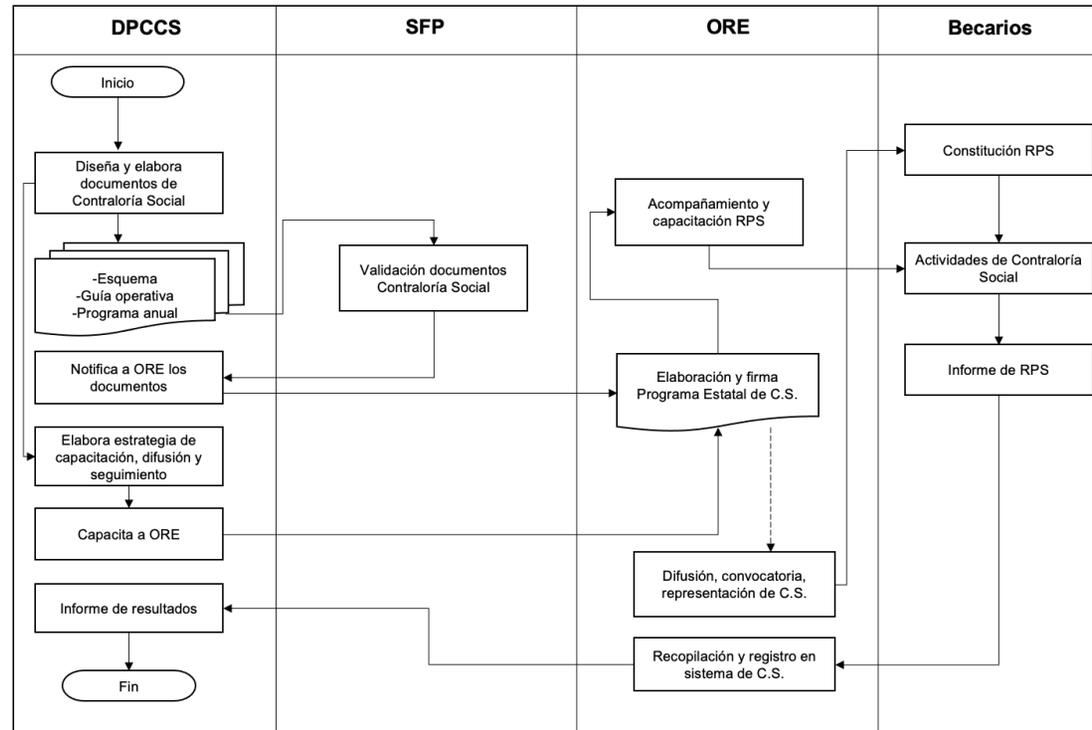
DGCST – Dirección de Atención Ciudadana

Atención y seguimiento a la demanda ciudadana
(por vía telefónica, correo electrónico o redes
sociales para la atención de quejas y atención a
solicitudes)

Nota: no se contó con información suficiente para mapear el proceso.

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

Flujograma CONTRALORÍA SOCIAL. S072 Becas de Educación Básica



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

Flujograma EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA. S072 Becas de Educación Básica

CNBBBBJ

DGPAEM - DGAF

SHCP – Cámara de Diputados

CONEVAL - SEP - CNBBBBJ

SFP

Evaluación externa

de cuenta

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

Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		x			Si bien en las ROP se presentan los procesos y su secuencia, no hay un manual de procedimientos para el Programa. Únicamente los procesos transversales como Planeación y Contraloría Social tienen normatividad específica. Para las demás etapas, se usan oficios y circulares por medio de las cuales las diferentes direcciones generales de la CNBBBBJ informan a las ORE acerca de las actividades y procesos a seguir. Tal como se describió la falta de una estructura organizacional completa y aprobada para la CNBBBBJ incide en la operatividad del Programa.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	x				Los operadores del Programa conocen las actividades de los procesos y se guían por la normatividad existente, así como por las instrucciones oficiales de la CNBBBBJ para desarrollarlos.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea		x			Los procesos no están estandarizados dado que no existe un manual de procedimientos. Solamente los procesos de <i>planeación, evaluación y contraloría social</i> cuentan con documentos normativos y administrativos que los estandarizan.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores	x				Para esta evaluación no se tuvo evidencia de un sistema de monitoreo de la gestión, pero la información refiere que existe.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			x		Para esta evaluación no se tuvo conocimiento de la existencia y aplicación de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
Grado de consolidación operativa	Si bien el Programa desarrolla sus procesos, generando los productos correspondientes, hay etapas que requieren fortalecerse. Tomando en cuenta que 2022 es el cuarto año de operación del Programa y que persisten áreas de oportunidad identificadas en la evaluación de 2019-2020, se considera que tiene un grado medio de consolidación 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 sistema de información de los procesos

Proceso: 1. Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Formulación del anteproyecto de presupuesto anual para el Programa.
	Fin	Publicación en el DOF de las Reglas de Operación del Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos de este proceso están normados, por lo que las actividades se apegan a los calendarios oficiales indicados por la SHCP y otras instituciones coordinadoras como SFP y CONAMER. De este modo, el desarrollo de las actividades se realiza en los periodos planificados.
	Personal	Aún con las restricciones comentadas sobre el capital humano, el proceso de <i>planeación</i> se opera de forma centralizada y descansa fundamentalmente en el personal directivo de la Coordinación.
	Recursos financieros	Los recursos financieros disponibles se ajustan para lograr el pago de sueldos y salarios al personal encargado de la planeación, especialmente de nivel directivo.
	Infraestructura	Las actividades del proceso de <i>planeación</i> se ejecutan en las instalaciones de la CNBBBBJ. No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Presupuesto del Programa, Matriz de Indicadores de Resultados y sus Fichas de Indicadores, Programa Operativo Anual y Reglas de Operación del Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para la presupuestación, se usa el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF), Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP), Sistema Contable CONTPAQi.
	Tipo de información recolectada	Información financiera
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En general, la coordinación entre las direcciones generales de la CNBBBBJ ocurre, sin embargo, es necesario un análisis más profundo para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación al interior de la CNBBBBJ.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 2. Identificación y selección de planteles educativos o localidades		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Revisión del catálogo vigente de IEB y de localidades que sirven de referencia para conformar el universo susceptible de atención del Programa.
	Fin	Integración del catálogo actualizado de planteles educativos y de localidades susceptibles de atención del Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La <i>identificación y selección de planteles educativos o localidades</i> se lleva a cabo durante enero y julio, pero también puede realizarse en otro momento si se requiere, de acuerdo con lo dispuesto en las ROP sobre incorporar la demanda ciudadana o por interés de CNBBBBJ debido a metas, estrategias institucionales y de vinculación para el ejercicio fiscal. En ese sentido, se considera que el proceso se realiza en tiempo adecuado para permitir el desarrollo de los subsecuentes, especialmente porque la primera ocurrencia es en enero.
	Personal	A pesar de que las cargas operativas han aumentado, por las restricciones comentadas sobre el personal en el servicio público, el personal de la DGPAEM logra la generación de los productos esperados. En las entrevistas, las y los informantes refirieron como suficiente el personal con el que cuentan para la realización de estas tareas.
	Recursos financieros	Los recursos financieros disponibles se ajustan para lograr el pago de sueldos y salarios al personal encargado de estas tareas.
	Infraestructura	Las actividades se ejecutan en las instalaciones de la CNBBBBJ. No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Catálogo actualizado de planteles educativos y localidades susceptibles de ser atendidas por el Programa.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para las actividades se requiere del Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED), el Catálogo Único de Claves de Áreas Geoestadísticas Estatales, los datos del índice de marginación de CONAPO, el Catálogo de localidades indígenas del INPI y las bases de datos del padrón del Programa.
	Tipo de información recolectada	Administrativa sobre las IEB y las localidades.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En general, la coordinación entre las direcciones generales de la CNBBBBJ ocurre, sin embargo, es necesario un análisis más profundo para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación al interior de la CNBBBBJ. De acuerdo con las entrevistas, las direcciones de la DGPAEM realizan las

Proceso: 2. Identificación y selección de planteles educativos o localidades	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
	tareas centrales para la actualización del catálogo citado y se coordinan para el intercambio de bases de datos del padrón y la demanda ciudadana registrada, con la DGGPTIC y la DGCST.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

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

Proceso: 3. Difusión del Programa		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación
	Fin	Difusión de la información del Programa en medios digitales, así como directamente a la población interesada en las ORE, SARE y especialmente, en los planteles y localidades identificados de atención prioritaria para el Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	De acuerdo con la descripción del proceso, las actividades de difusión son un proceso continuo y son susceptibles de realizarse durante todo el año. Sin embargo, los testimonios y la información recopilada para esta evaluación señalan que la difusión aún no ha logrado ampliar su alcance y permear en los contextos locales. Los procesos de difusión conducidos hasta ahora no han conseguido incidir en el conocimiento del Programa y, por lo tanto, en la construcción de una identidad asociada al Programa de Becas de Educación Básica.
	Personal	Para las tareas de difusión a nivel central, tanto la DGV como la DCS, señalan que el personal es suficiente. Sin embargo, ven como un factor negativo la alta rotación del personal en las ORE (asociada a las frágiles condiciones laborales), pues ha impedido especializarlos, además cada vez son menos personas realizando la misma cantidad de trabajo. A nivel estatal, las ORE refieren que suelen tener una persona que, entre otras funciones, se encarga de reproducir el material de difusión enviado desde la CNBBBBJ, así como difundirlo entre los planteles y las SARE. Si bien, manifiestan que con una persona es suficiente para esta tarea, por lo observado en campo, se valora que no lo es.
	Recursos financieros	El Programa no cuenta con recursos para desarrollar estrategias de difusión en medios de comunicación masiva, ni para adquirir nuevos o mejores equipos. Tampoco las ORE cuentan con recursos para adquirir equipos para el trabajo de comunicación social, por lo que usan sus celulares u otros equipos personales para las tareas requeridas, como la obtención de registros fotográficos en los operativos en terreno. Además, las ORE imprimen el material de difusión digital, generándoles costos. Así, los recursos financieros que se ahorra la CNBBBBJ en la impresión de pendones, folletos y demás, están siendo asumidos por las ORE.
	Infraestructura	No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.
	Otros	

Proceso: 3. Difusión del Programa		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Productos	Productos del Proceso	Materiales digitales: infografías, carteles, videos, y diversos contenidos para redes sociales. Actualización de la información del Programa en sitios gubernamentales.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se identifican las siguientes herramientas web: 1) Buscador de escuelas: https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/escuelas/ 2) Buscador de estatus en población beneficiaria: https://buscador.becasbenitojuarez.gob.mx/consulta/ 3) Cédula de Solicitud de Incorporación: https://cedula.becasbenitojuarez.gob.mx/ • 4) Página web de Becas de Educación Básica: https://www.gob.mx/becasbenitojuarez/articulos/beca-bienestar-para-las-familias-de-educacion-basica
	Tipo de información recolectada	No aplica.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		De acuerdo con los hallazgos en el trabajo de campo, no se identificó coordinación -ni adecuada ni suficiente- con la estructura educativa (las autoridades, figuras directivas y docentes de las escuelas de educación básica) ni tampoco con las ORE para la difusión específica del Programa.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 4. Identificación de familias		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Se inicia con la convocatoria a las familias de las escuelas seleccionadas, a través de programar las visitas a las escuelas en el calendario operativo.
	Fin	Monitoreo operativo: seguimiento desde la CNBBBJ respecto al avance de las encuestas aplicadas por la ORE, tomando como referencia un universo de familias determinado para identificar en un periodo establecido.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	De acuerdo con oficio de la CNBBBJ, el levantamiento de encuestas será en tres momentos: enero-febrero, julio-agosto y octubre-noviembre. Contar con tres periodos en el año favorece a las familias interesadas en incorporarse; sin embargo, esta ventaja puede no aprovecharse si la difusión local especialmente para las convocatorias es escasa o no es oportuna.

Proceso: 4. Identificación de familias		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Personal	<ul style="list-style-type: none"> En el contexto de las restricciones sobre el capital humano y su efecto en mayores cargas de trabajo, las actividades en este proceso implican grandes operativos logísticos por el volumen de población a atender, esta situación se enfatiza. En este sentido, desde esta evaluación se valora que, para estos procesos el personal de las ORE y SARE no es suficiente y trabaja en condiciones laborales muy frágiles.
	Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Por las razones expuestas, los recursos financieros parecen ser insuficientes para la ejecución de este proceso en sus actividades de campo, incidiendo también en las ORE y SARE, cuyo personal es el que se desplaza para brindar la atención.
	Infraestructura	Para esta evaluación no se contó con suficiente información para valorar si la infraestructura instalada de la ORE/SARE es suficiente para este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Base de datos con la información recolectada de las familias y archivo de expedientes temporales de las familias encuestadas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Calendarización Operativa, Sistema SISCOBE, Sistema de Monitoreo Operativo de Becas (SIMOBE).
	Tipo de información recolectada	Administrativa. Los registros de la base de datos contienen la información recopilada por la Cédula Familiar, y corresponde a las características socioeconómicas y demográficas de las familias cuyos NNA asisten a las IEB.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En general, la coordinación entre las direcciones generales de la CNBBBJ ocurre, sin embargo, es necesario un análisis más profundo para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación al interior de la CNBBBJ. De acuerdo con los hallazgos en el trabajo de campo, no se identificó una coordinación eficiente entre las(o) directores de las IEB y la ORE para la convocatoria a los levantamientos.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 5. Selección de familias		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Análisis de la información recolectada de las familias
	Fin	Emisión de resultados y notificación a las familias seleccionadas

Proceso: 5. Selección de familias		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	En cuanto a los tiempos, este proceso se desarrolla inmediatamente después del proceso de <i>identificación de familias</i> , ya que su producto es el insumo para el inicio de la selección de beneficiarios. De este modo, se lleva a cabo también en los bimestres de enero-febrero, julio-agosto y octubre-noviembre, o en su caso, a principios del mes subsiguiente al bimestre.
	Personal	Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre el capital humano. Aun así, de acuerdo con las entrevistas, el personal de las DGPAEM y DGGPTIC logra la generación de los productos.
	Recursos financieros	Los recursos financieros disponibles parecen no ser suficientes para la operación de este proceso. Sin embargo, se ajustan para lograr el pago de sueldos y salarios al personal encargado de estas tareas.
	Infraestructura	No se señalaron necesidades materiales o tecnológicas especiales o adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Padrón de familias beneficiarias actualizado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Herramientas informáticas para las bases de datos y plataformas externas para las confrontas.
	Tipo de información recolectada	Solo se actualiza la base de datos de la información recolectada de las familias en el proceso previo.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En general, la coordinación entre las direcciones generales de la CNBBBJ ocurre, sin embargo, es necesario un análisis más profundo para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación al interior de la CNBBBJ.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 6. Entrega de medios de pago		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Coordinación entre la DGCST, las Representaciones Estatales y el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de entrega de medios de pago.

Proceso: 6. Entrega de medios de pago		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Fin	Concluye con la conciliación de tarjetas entregadas y las que no fueron entregadas
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	En cuanto a los tiempos, un tema recurrente entre las tutoras(es) beneficiarias del Programa es la poca anticipación con que son convocadas para recibir tarjeta. La mayoría de las personas entrevistadas refieren haber sido notificadas con tan solo un día de antelación. En algunos casos también señalan periodos de anticipación del aviso de una semana y, por el contrario, hay quienes señalaron haber recibido el aviso ese mismo día.
	Personal	Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre el capital humano. Hay poco personal para la atención de las mesas de pago en todas las zonas, las condiciones de trabajo son frágiles y poco favorecedoras: salarios bajos, vehículos no siempre en las mejores condiciones para continuos viajes a localidades alejadas y en terrenos irregulares; limitación, control excesivo y descontextualizado para el consumo de combustible; no siempre pueden tener viáticos (procesos burocráticos que obstaculizan la operación) y no siempre los pueden tener oportunamente para su salida a campo, procesos de comprobación que se perciben como basados en la desconfianza y en la fiscalización punitiva, entre otros.
	Recursos financieros	Los recursos financieros disponibles no son suficientes para la operación de este proceso. Adicionalmente, la regulación con la que operan estos recursos limitados resulta en detrimento de la capacidad de las ORE para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y para la eficiencia y eficacia de la operación. Entre las necesidades señaladas para este proceso está contar con vehículos con las características apropiadas y en las condiciones de seguridad pertinentes para operar este proceso en campo.
	Infraestructura	No se identificaron necesidades de infraestructura o tecnológicas especiales o adicionales para el desarrollo de este proceso.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Comprobante de entrega-recepción de los medios de pago, tanto en las mesas de atención como en las sucursales bancarias.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para el funcionamiento de este proceso no se identifica el uso de algún sistema de información específico o especializado.
	Tipo de información recolectada	Administrativa
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí

Proceso: 6. Entrega de medios de pago	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	En general, la coordinación entre las direcciones generales de la CNBBBBJ ocurre, sin embargo, es necesario un análisis más profundo para fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación al interior de la CNBBBBJ.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

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

Proceso: 7. Entrega de becas		
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Solicitud de la CNBBBBJ a la SEP para la obtención de los recursos financieros requeridos para cada entidad federativa. En su etapa final se vincula con las ORE para la coordinación y organización de la entrega de medios de pago. Coordinación entre la DGCST, las ORE, el Banco del Bienestar y la Secretaría de Bienestar (servidores de la nación) para la planeación del operativo de mesas de pago.
	Fin	Conciliación de las becas entregadas y las no cobradas
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El calendario de pagos emitido por la CNBBBBJ refiere periodos cuatrimestrales o bimestrales para recibir la beca. Es esperable que este escenario temporal (4 meses, por ejemplo) resulte demasiado amplio para que las familias beneficiarias puedan planear y organizar de manera precisa la recepción del recurso
	Personal	Este proceso también se afecta por la situación expuesta sobre el capital humano. Hay poco personal para la atención de las mesas de pago en todas las zonas, las condiciones de trabajo son frágiles y poco favorecedoras: salarios bajos, vehículos no siempre en las mejores condiciones para continuos viajes a localidades alejadas y en terrenos irregulares; limitación, control excesivo y descontextualizado para el consumo de combustible; no siempre pueden tener viáticos (procesos burocráticos que obstaculizan la operación) y no siempre los pueden tener oportunamente para su salida a campo, procesos de comprobación que se perciben como basados en la desconfianza y en la fiscalización punitiva, entre otros.
	Recursos financieros	Los recursos financieros disponibles no son suficientes para la operación de este proceso. Adicionalmente, la regulación con la que operan estos recursos limitados resulta en detrimento de la capacidad de las ORE para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y para la eficiencia y eficacia de la operación. Entre las necesidades señaladas para este proceso está contar con vehículos con las características apropiadas y en las condiciones de seguridad pertinentes para operar este proceso en campo.
	Infraestructura	No se identificaron necesidades de infraestructura o tecnológicas especiales o adicionales para el desarrollo de este proceso.

Proceso: 7. Entrega de becas		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Las conciliaciones de las becas entregadas y las no cobradas por las tutoras o tutores de las familias beneficiarias.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para el funcionamiento de este proceso no se identifica el uso de algún sistema de información específico o especializado.
	Tipo de información recolectada	Administrativa
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación para este proceso ocurre a inicialmente entre la DGCST, las ORE y el Banco del Bienestar, para la planeación del operativo de mesas de pago. También, para el desarrollo de entrega de becas in situ demanda coordinación con personal de seguridad y custodial.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 8. Seguimiento a familias y monitoreo de apoyos

El proceso no se lleva a cabo, por lo tanto, no aplica.

Proceso: 9. Satisfacción de familias beneficiarias

El proceso no se lleva a cabo, por lo tanto, no aplica.

Proceso: 10. Contraloría social		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Diseño de los documentos normativos de Contraloría social por parte de la DPCCS: Esquema de Contraloría Social, Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social.
	Fin	Informe de seguimiento a los resultados de contraloría social.
¿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
	Personal	A nivel central, existe un área específicamente considerada para atender el proceso <i>de Contraloría Social</i> , la DPCCS. Considerando el contexto de la APF referido en la introducción del apartado relativo al tema, 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 de la ORE.
	Recursos financieros	Los recursos financieros parecen no ser suficientes para la ejecución de este proceso, especialmente en los territorios (ORE y SARE). Sin embargo, Los recursos financieros parecen ser suficientes para la ejecución de este proceso que no implica más que el pago de sueldos y salarios al personal encargado al nivel central.
	Infraestructura	No se contó para esta evaluación con suficiente información para valorar si la infraestructura o la capacidad instala 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	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Representaciones de Contraloría Social. • 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 <i>contraloría social</i>.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No

Proceso: 10. Contraloría social		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Informático de Contraloría Social (SICS), el cual administra la Secretaría de la Función Pública.
	Tipo de información recolectada	Información estadística relativa a la constitución de RCS e información relacionada con las quejas y denuncias de la población beneficiaria
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿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.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

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

Proceso: 11. Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Emisión del Programa Anual de Evaluación y determinación de la CNBBBBJ de llevar a cabo una evaluación interna o externa.
	Fin	Publicación de las evaluaciones y avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Para las evaluaciones no existe un tiempo determinado, éste se va definiendo particularmente para cada evaluación. Los avances de los ASM se realizan dos veces al año, en marzo y septiembre.
	Personal	No fue posible determinar el personal encargado y conocer los perfiles.
	Recursos financieros	No existe recursos financieros específicos para este proceso.
	Infraestructura	Se realizan a nivel central en las oficinas de la CNBBBBJ la cual es adecuada.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Evaluaciones

Proceso: 11. Evaluación y monitoreo del desempeño del Programa		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sirve para mejorar todos los procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No se requiere ningún sistema específico para llevar a cabo el proceso.
	Tipo de información recolectada	Hallazgos y recomendaciones para la mejora del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Dado que no se han realizado evaluaciones internas al programa no es posible determinar la coordinación entre las figuras clave. En cuanto a la evaluación externa, la coordinación entre la CNBBBBJ y el CONEVAL presenta áreas de oportunidad, sobre todo en los procesos de comunicación y organización para la obtención de la información.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

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
ROP, numeral 3.3.2	<p>3.3.2. Procedimiento de selección Procedimiento para la selección de la población beneficiaria. Etapa 3. Identificación de familias Aunado a lo establecido, deberá presentar un documento para acreditar la inscripción en el ciclo escolar vigente.</p>	<p>Se plantea como obligatorio (deberá) que la madre, padre o tutor(a) entregue el documento para acreditar la inscripción en el ciclo escolar vigente.</p> <p>La falta de esta entrega propicia la no procedencia de la solicitud. Sin embargo, los datos de la matrícula nominal de los ciclos escolares vigentes es información de la propia SEP.</p>	<p>... Aunado a lo establecido, presentar un documento para acreditar la inscripción en el ciclo escolar vigente.</p>	<p>Facilitar la gestión de la solicitud de incorporación, con los datos de del sector educativo. Específicamente, evitar detener solicitudes de familias de incorporación al Programa.</p> <p>Se busca disminuir las cargas administrativas de las familias beneficiarias. En ese sentido, podría recopilarse los datos agregados de las escuelas (registro escolar, por ejemplo) o usar los de la DGPPyEE de la SEP, para que la falta de entrega de este documento no impida la procedencia de la solicitud de incorporación</p>	<p>Ninguna, aunque sí se requiere de coordinación y colaboración oportuna entre instancias.</p>
ROP, numeral 3.3.2	<p>3.3.2. Procedimiento de selección Procedimiento para la selección de la población beneficiaria. Etapa 9. Emisión de resultados y notificación a las familias seleccionadas Poner a disposición para consulta los resultados positivos del</p>	<p>Las solicitudes de incorporación que no procedieron (los resultados negativos del proceso de selección) no conocen las causas de ello, dificultando las posibilidades de atención de estas causas.</p>	<p>Poner a disposición para consulta los resultados del proceso de selección a través de los mecanismos establecidos en el numeral 8 de las</p>	<p>Al informar las causas, se abre la posibilidad de atenderlas resolverlas y de evitar excluir a familias dentro del universo prioritario</p>	<p>Ninguna.</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
	<p>proceso de selección a través de los mecanismos establecidos en el numeral 8 de las presentes RO como son la atención: i) telefónica, ii) por medios escritos, iii) por medios electrónicos, o iv) presencial</p>		<p>presentes RO como son la atención: I) telefónica, II) por medios escritos, III) por medios electrónicos, o iv) presencial. Y mediante comunicados a las IEB para que sean difundidos en los planteles. Para las solicitudes que no procedieron, se informarán también las causas.</p>	<p>de atención del Programa. Asimismo, comunicar los resultados a las IEB y permitir que sean canales de difusión, facilita el acercamiento de la información a las familias, que como se describió, en muchos casos, sus contextos locales o económicos les dificulta la comunicación telefónica, el acceso a internet o el desplazamiento a las oficinas.</p>	

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

Anexo VII. Análisis FODA del Programa

Fortalezas:

- ❖ Las familias beneficiarias reconocen al Programa como un apoyo muy importante para su economía. La existencia del Programa es valorada positivamente por las beneficiarias consultadas pues lo consideran una ayuda significativa para mejorar las condiciones en que sus hijas e hijos asisten a la escuela.
- ❖ Las figuras docentes y directivas de las escuelas públicas de educación básica tienen una valoración positiva de los objetivos del Programa. Adicionalmente, se identificó la disposición y del apoyo de las figuras directivas y docentes hacia las familias para facilitar tanto los trámites, como la documentación solicitada para ser parte del Programa.
- ❖ En 2022, al igual que en 2019, no se identificaron ni se observó evidencia de acciones de coerción, prebendas, cobros, petición de favores, ni cualquier otra cosa que condicionara la incorporación o permanencia de las familias en el Programa.
- ❖ La CNBBBJ y especialmente las ORE y SARE, han mostrado su compromiso con el Programa, pues a pesar de las limitaciones presupuestales, partidas restringidas y de condiciones laborales poco favorables han sacado adelante la operación del Programa.
- ❖ Particularmente destaca el compromiso de las ORE Y SARE que, con su trato profesional, digno y respetuoso a las familias beneficiarias en las mesas de atención, destacan el valor del servicio público.

.

Oportunidades:

- ❖ Difusión de amplio alcance en las localidades, culturalmente pertinente, accesible y oportuna, con información sobre el Programa: beneficios educativos, requisitos,

montos de apoyo y calendario de fechas importantes (operativos de levantamiento de cédulas familiares, mesas de pago, entre otras).

- ❖ Construcción identitaria y efectiva del Programa. Esto pasa por la creación y difusión oportuna de información clave de la operación del Programa (calendarios, fechas de solicitud de la beca, calendario de pagos, etc.); no sólo para el conocimiento de los servidores y servidoras del nivel central como ocurre hoy, sino para el conocimiento principalmente de las familias beneficiarias.
- ❖ Estrategias de difusión para llegar a las comunidades sin conectividad. Así, es necesario buscar mayor efectividad en la comunicación y especialmente, en asegurar que se complete el tránsito de los mensajes y de la información desde los niveles centrales hasta las escuelas y las familias beneficiarias.
- ❖ Articulación y vinculación formal y sistemática con la estructura educativa (autoridades educativas estatales y directoras(os) de las escuelas del tipo básico) para la operación del Programa.
- ❖ Aprovechamiento de las capacidades institucionales de las ORE y SARE a partir de impulsar acciones de formación y su involucramiento y participación activa en la operación del Programa.
- ❖ Desarrollar un estudio para la incorporación de datos e indicadores para el seguimiento de la trayectoria educativa del estudiantado en educación básica que recibe la beca. De forma que haga posible la asociación de efectos y la rendición de cuentas desde la dimensión escolar. Considerar los trabajos de Robles, H. y Pérez, M. (2019) y Videgain, K. (2015).

Debilidades:

- ❖ La CNBBBJ aún no cuenta con una estructura organizacional aprobada; por ello su Manual de Organización es solo a nivel direcciones generales y no se cuenta con Manuales de Procedimientos autorizados. Lo que hace muy compleja la coordinación y la organización de la operación del Programa tanto a nivel federal como en los niveles locales.

- ❖ Existe una desvinculación entre los objetivos educativos del Programa, planteados en sus documentos normativos, y la operación de los procesos alejada del sistema educativo, de la estructura escolar y del seguimiento en términos de la trayectoria y la experiencia educativa.
- ❖ La mayoría del personal de las ORE y SARE está contratada bajo condiciones laborales muy frágiles, inestables y vulnerables. Son contratos temporales en régimen de honorarios y con salarios bajos; sin prestaciones y con jornadas de trabajo amplias y muy demandantes. Es decir, con mucha responsabilidad y con pocos derechos. Lo que provoca alta rotación y condiciones desafiantes para consolidar capacidades institucionales, incidiendo en la operación del Programa.
- ❖ Adicionalmente se identifica que la toma de decisiones para la operación del Programa está profundamente centralizada. Las ORE tienen atribuciones muy limitadas en la instrumentación del Programa, con poca o nula agencia y participación activa en la creación de estrategias y materiales, contextualización de los procesos y las actividades, y con poco margen para proponer e instrumentar mecanismos para el seguimiento a la población beneficiaria.
- ❖ Las estrategias de difusión no parecen estar teniendo alcance en localidades aisladas, alejadas o con poca o nula conectividad, incidiendo directamente en la población susceptible de ser beneficiaria, pero también en la que ya es beneficiaria.
- ❖ Se desconoce —por todos los actores involucrados en el Programa—, quien es el estudiante en la familia al que está vinculada la beca. Si bien hay mecanismos que al interior de la CNBBBJ se llevan a cabo para asignar la beca en caso familias con varios hijos e hijas en educación básica, hoy en día no es posible saber a cuál de las y los estudiantes en una familia está ligada la beca.
- ❖ Se desconoce también, —por todos los actores involucrados en el Programa—, las razones por las que una familia no logró ser incorporada (habiendo completado la cédula familiar) o bien, las causas por las que una familia dejó de recibir la beca.

- ❖ Para las familias con más de una hija(o) en Educación Básica, las ROP no establecen el requisito de validar la inscripción de todos las NNA integrantes de las familias; la normatividad tampoco refiere a la identificación de NNA que, estando en edad para estudiar ese tipo, no se encuentren inscritos. Esto es particularmente relevante para las niñas y las adolescentes.
- ❖ La Contraloría Social aún no está en operación.
- ❖ Sobre el Banco del Bienestar las familias beneficiarias refieren las pocas sucursales y cajeros en sus localidades; los gastos de traslado en los que incurren para disponer, en ese banco, de los apoyos que brinda el Programa; la falla constante de los cajeros automáticos del Banco del Bienestar y, en los días de dispersión del pago, el dinero disponible en el cajero se agota con rapidez; las dificultades para comunicarse a los teléfonos de atención del Banco del Bienestar y la poca asesoría y disponibilidad para resolver problemas relacionados a las tarjetas.

Amenazas:

- ❖ Disposiciones presupuestarias que continúen la afectación de la contratación o reemplazo, en caso de bajas, de personal, de equipos y demás recursos necesarios para el correcto funcionamiento del Programa.
- ❖ Reducciones presupuestales para los futuros ejercicios fiscales.
- ❖ La imposibilidad de contratar más personal o siquiera de reemplazar al personal que causa baja, así como 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. Adicionalmente, la mayoría del personal de las ORE y SARE está contratado bajo condiciones laborales muy frágiles, inestables y vulnerables. Son contratos temporales en régimen de honorarios y con salarios bajos; sin prestaciones y con jornadas de trabajo amplias. Esta condición resulta en afectación de la operación en el nivel territorial, pues lleva altas tasa de rotación (renuncias) que no pueden ser

reemplazadas por la falta de recursos o las restricciones para nuevas contrataciones.

- ❖ Los reducidos salarios del personal de campo en ORE y SARE, incentiva una alta rotación de personal que es repetidamente señalada por los funcionarios como uno de sus mayores problemas, lo que se complica ante la imposibilidad de reemplazos anteriormente señalada; lo que a su vez significa para el personal que permanece, altas cargas de trabajo, mayor estrés laboral y pérdidas de productividad. El problema de la rotación del personal también se presenta a nivel central, aunque ahí los salarios son un poco más competitivos.
- ❖ La postergación en la aprobación de la estructura organizacional de la CNBBBJ limitará la aprobación y uso de los manuales de procedimientos y, con ello, afectará la operación del Programa.

Anexo VIII. Recomendaciones del Programa

B) Consolidación

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Desarticulación y desvinculación con la estructura educativa	Reorientar el Programa para ir más allá de la dispersión de apoyos económicos. El propósito es consolidar el Programa como una política educativa a partir de considerar la beca como incentivo para impulsar mayores y mejores oportunidades de aprendizaje en la escuela. Esto a partir de reforzar el seguimiento y la valoración de los aspectos educativo en relación con el otorgamiento de la beca: trayectorias, indicadores longitudinales, asistencia ³⁹ , eficiencia terminal, la beca como incentivo para permanecer en la escuela, entre otras que el Programa valore convenientes. Esto permitiría incorporar otros elementos que den cuenta de los efectos educativos de la beca y de los beneficios del Programa en las oportunidades de	Este trabajo conjunto requiere de la coordinación del CNBBBBJ con la Secretaría de Educación Pública a nivel federal y en los niveles estatales.	Recursos financieros para desarrollar un estudio que proponga indicadores longitudinales para dar cuenta de la experiencia educativa y el seguimiento de los y las estudiantes. Considerar Robles, H. y Pérez, M. (2019). Panorama Educativo de las y los becarios de PROSPERA Programa de Inclusión Social. Dirección de Indicadores Educativos, Dirección General para la Integración y Análisis de Información, Unidad de Fomento a la Cultura de la Evaluación. Videgain, K. (2015). Análisis longitudinal del Registro Nacional de Alumnos sobre trayectorias	Se considera viable. Hay antecedentes de indicadores educativos propuestos para seguimiento a becas. Pueden establecerse acuerdos o convenios para el desarrollo de un estudio al respecto.	Consolidación del Programa como una política educativa. Así como mejores condiciones e información para el seguimiento de las familias beneficiarias.	Conjunto de indicadores educativos longitudinales.	Alto

³⁹ Incorporar seguimiento en la asistencia regular puede contribuir a desincentivar el trabajo infantil en algunas regiones del país.

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
		aprendizaje del estudiantado.		educativas. México: INEE.				
Planeación	La CNBBBBJ aún no cuenta con una estructura completa aprobada, por lo que no existe un Manual de Organización específico que delimite responsabilidades y describa funciones por puesto y sus niveles jerárquicos.	Aprobar la estructura organizacional para el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez. Es fundamental y urgente otorgar, a la CNBBBBJ, el andamiaje institucional necesario para una operación sólida y transparente. Si se quiere fortalecer al programa como una política pública de esta administración, es urgente la autorización de su estructura organizacional.	SHCP y SFP	Gestión para lograr la voluntad política.	Se considera viable, ya que el Programa es parte de los programas prioritarios de la Administración Pública Federal (2018-2024)	Es fundamental y urgente otorgar, a la CNBBBBJ, el andamiaje institucional necesario para una operación sólida y transparente. Si se quiere fortalecer al programa como una política pública de esta administración, es urgente la autorización de su estructura organizacional.	Estructura organizacional autorizada.	Alto
Planeación	Los manuales de procedimientos y otros documentos oficiales no se han concretado pues dependen de la autorización de la estructura organizacional que aún se encuentra en trámite.	Implementar acciones orientadas a contar con los manuales de procedimientos del Programa. Se recomienda que el Programa elabore el Manual de procedimientos o, en espera de la aprobación definitiva de la estructura por parte de la SHCP y la SFP de la que dependería dicho manual, elabore una guía operativa que de cuenta de los procedimientos del Programa de manera unificada; con ello el personal operativo puede tener la certeza de los procedimientos operativos que realiza la CNBBBBJ y, con eso,	La DGPAEM-CNBBBBJ en trabajo conjunto con la SEP y las ORE.	Gestión para lograr la voluntad política para lograr la autorización de la estructura organizacional completa de la CNBBBBJ.	Se considera viable, ya que el Programa es parte de los programas prioritarios de la Administración Pública Federal (2018-2024)	La construcción de manuales de procedimientos y otros instrumentos podrían otorgar mayor claridad, ordenamiento, transparencia, certeza y posibilidad de cumplimiento a los procesos del Programa.	Manuales de procedimientos autorizados	Alto

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
		se diluya la dependencia en oficios periódicos para la comunicación de estos procedimientos.						
Difusión Solicitud de apoyos Entrega de Becas Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Desarticulación y desvinculación con la estructura educativa	Fortalecer la vinculación y articulación operativa entre la CNBBBJ y la estructura educativa en los niveles federal y estatal, particularmente en la comunicación acerca del papel de las figuras educativas en la instrumentación y seguimiento del Programa. Así, por ejemplo, se sugiere precisar los vínculos de operación y mecanismos de comunicación -en ambos sentidos- con las autoridades educativas, en particular para la actualización del catálogo que sirven de referencia para conformar el universo de atención del Programa. Ello podría establecerse en el manual de procedimientos en proceso de autorización. También, dar a conocer, a las figuras educativas, los principales procesos del Programa y los mecanismos para que puedan conocer	Este trabajo conjunto requiere de la coordinación con la Secretaría de Educación Pública a nivel federal y en los niveles estatales.	ROP y Manuales de procedimientos.	Se considera viable ya que el Programa es parte de la Secretaría de Educación Pública.	Esto consolidaría no solo la instrumentación del Programa, sino fortalecería la información disponible para valorar los efectos de las becas.	ROP y Manuales de procedimientos	Alto

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
		quiénes son las familias beneficiarias en sus centros escolares. Esta vinculación funcionará no solo como mecanismo para promover la instrumentación del Programa, sino fortalecer la información disponible para valorar los efectos de las becas. Un programa con fines educativos no podría operar de forma separada de la estructura educativa y de su vínculo con las escuelas y las familias beneficiarias.						
Entrega de becas	Durante el trabajo de campo se identificó que no todas las personas que asistían a recibir su beca lograban obtenerla. En algunas ocasiones fueron porque la liquidadora no llevaba consigo el recurso correspondiente.	Mejorar los servicios y la definición de responsabilidades con el Banco del Bienestar, que es la liquidadora del Programa de Becas en Educación Básica. Esto para evitar que el proceso de <i>entrega de becas</i> se vea afectado por causas atribuibles a la información entre la CNBBBJ y el Banco del Bienestar.	CNBBBJ y el Banco del Bienestar	Gestión para la coordinación institucional.	Se considera viable pues requiere la coordinación con una sola liquidadora (el Banco del Bienestar)	Esto para evitar que el proceso de <i>entrega de becas</i> se vea afectado por causas atribuibles a la información entre la CNBBBJ y el Banco del Bienestar.	Conciliación de becas entregadas y no entregadas.	Alto
Difusión	Las estrategias de difusión no parecen estar teniendo alcance en localidades aisladas, alejadas o con poca o nula conectividad, incidiendo directamente en la población	Evaluar el alcance y efectividad de las estrategias de difusión en comunidades rurales e indígenas alejadas de centros poblados y con dificultades de conectividad. Por lo recogido en el trabajo de campo, no está cumpliéndose el	Requiere una coordinación de las áreas de difusión de la CNBBBJ y las ORE con las áreas de difusión de la SEP	Recursos financieros para la valoración del estado actual de las estrategias de difusión y el desarrollo de un plan de difusión masiva y la producción de materiales.	Se considera viable pues es un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024)	Fortalecer la comunicación y la información acerca de los procesos del Programa y, con ello, mejorar la satisfacción de las familias beneficiarias.	Valoración de la estrategia de difusión y plan de difusión masiva.	Alto

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
	susceptible de ser beneficiaria, pero también en la que ya es beneficiaria	objetivo de llegar con información a estos contextos.						
Difusión	La información del Programa y su funcionamiento en las localidades aún es escasa. Esta falta de información podría asociarse a que, en algunas de las familias beneficiarias persista confusión con el Programa Prospera y con mecanismos instrumentados en periodos previos.	Construir y difundir un relato institucional que otorgue identidad al programa y promueva la comunicación de los procesos del Programa. Esto implica involucrar a la estructura educativa en las acciones de comunicación y difusión, a partir de mantenerlas informadas (información completa y oportuna) y de reconocer su importancia como parte fundamental para el logro de los objetivos del Programa. Se sugiere también mantener actualizados los diferentes sitios web del Programa.	Requiere una coordinación de las áreas de difusión de la CNBBBBJ y las ORE con las áreas de difusión de la SEP	Recursos financieros para una estrategia de difusión masiva y la producción de materiales de difusión.	Se considera viable pues es un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024)	Promover la cohesión entre las familias beneficiarias, consolidar la identidad del Programa e impulsar una instrumentación coordinada entre los distintos actores involucrados.	Materiales de difusión y comunicación.	Medio
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Cobros de comisiones al utilizar los cajeros automáticos de instituciones bancarias distintas al Banco del Bienestar. De acuerdo con las tutoras beneficiarias, estas rondan entre los \$11.50 (la más económica) hasta los \$39.00 pesos (la más costosa)	Gestionar con las instituciones bancarias la exención de los cobros de comisiones cuando las personas titulares de las familias beneficiarias utilizan los cajeros automáticos de instituciones distintas al Banco.	La CNBBBBJ, las instituciones bancarias, la SHCP y la Secretaría de Gobernación del Bienestar.	Gestión y apoyo para el acuerdo con instituciones bancarias.	Se considera viable pues es un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024)	Se evitaría la merma del recurso para las familias beneficiarias.	Acuerdo con instituciones bancarias.	Medio

Proceso	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 (Alto, Medio, o Bajo)*
	por cualquier operación.							

Fuente: elaboración propia.

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
Selección de familias Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Las familias desconocen las causas por las cuales no son beneficiarias del Programa o por qué no procedió su solicitud limitando la posibilidad de resolver alguna de estas causas que los mantienen fuera del Programa, si son atribuibles a ellas.	Generar los procedimientos y mecanismos para que la ciudadanía pueda informarse acerca de las razones específicas que están limitando o interrumpiendo su participación en el Programa. Es decir, mecanismos efectivos para el acceso efectivo a los derechos, uno de ellos, el derecho a recibir información. Esto impulsaría la generación de agencia en la ciudadanía a partir de su derecho a recibir información. Esto desde dos dimensiones, por un lado, asegurar que la herramienta "Buscador de Resultados", brinde información completa que incluya las razones del rechazo a todas	Hacer cumplir el derecho de las familias a tener información.	CNBBBBJ, las ORE y la SEP.	Coordinación entre las Direcciones Generales de la CNBBBBJ y también con las ORE	Se considera viable porque se trata de la transparencia y el derecho a la información.	Esto impulsaría la generación de agencia en la ciudadanía a partir de su derecho a recibir información. Igualmente se trata de fortalecer la capacidad institucional de los equipos estatales a partir de descentralizar la información relacionada con las familias beneficiarias del Programa, pero también de la información que ayude a las ORE a acompañar y resolver las problemáticas de las familias no-incorporadas o con suspensión de beca.	Requerido	Manuales de procedimientos y ROP	Alta

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		las solicitudes de incorporación que no procedieron, así como las causas de interrupción de la beca, en los casos que aplique. Por otro lado, fortalecer la capacidad institucional de los equipos estatales a partir de descentralizar la información relacionada con las familias beneficiarias del Programa, pero también de la información que ayude a las ORE a acompañar y resolver las problemáticas de las familias no incorporadas o con suspensión de beca. Lo anterior requiere la responsabilidad conjunta entre la CNBBBJ, las ORE y la SEP								
Difusión	En las localidades rurales con poca conectividad se requiere mucho más de promoción e información directa porque la	Establecer un calendario estimado para los operativos de recopilación de cédulas de datos de las familias, idealmente por localidad o	Mejorar la información y fortalecer la participación de las beneficiarias en el Programa y su funcionamiento	CNBBBJ y las ORE.	Coordinación al interior del Programa.	Se considera viable pues requiere coordinación al interior del Programa.	Satisfacción de las familias beneficiarias.	Sí	Calendario autorizado	Medio

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
	digital es menos accesible.	regional. Esto porque no se identifica un periodo o temporada planeada sistemáticamente para difundir y obtener información del Programa.	en las localidades prioritarias.							
Entrega de becas	La inestabilidad y falta de claridad en las fechas de pago afecta negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Es decir, se esperaría que la beca otorgue cierta estabilidad a las familias beneficiarias, la certeza de saber que se cuenta con ese recurso para organizar la vida escolar de las y los estudiantes en el hogar.	Definir un calendario de pagos con periodos más precisos y que se dé a conocer masivamente. Esto principalmente en las escuelas prioritarias, con las autoridades educativas estatales, y con otros actores institucionales en territorio (por ejemplo, con los Servidores de la Nación). En ese mismo sentido, notificar las fechas de pago con antelación suficiente para que generen condiciones en donde la mayoría de las tutoras(es) puedan presentarse a recibir la beca. Tener un calendario de	El propósito es que los periodos de pago sean conocidos por todas las personas involucradas en el Programa, que otorgue certidumbre a las familias beneficiarias, fortalezca la planeación y la organización de la operación del Programa en las entidades y promueva la transparencia en la instrumentación del Programa	CNBBBBJ, SEP, Banco del Bienestar y la Secretaría de Hacienda.	Coordinación entre las distintas instituciones.	De acuerdo con la información provista por la CNBBBBJ el establecimiento de fechas o periodos precisos les parece poco viable. En ese sentido, se requiere más información sobre el proceso con el Banco del Bienestar para poder determinar el grado de viabilidad de esta recomendación.	Mejoraría la percepción de las familias beneficiarias sobre el Programa, así como aspectos fundamentales de transparencia en el ejercicio de los programas públicos	Requerido	Calendario de pagos con fechas o periodos precisos y claros.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		pagos con periodos específicos (no solo la referencia de que se pagará "durante el bimestre"). El propósito es que sea conocido por todas las personas involucradas en el Programa, que otorgue certidumbre a las familias beneficiarias, fortalezca la planeación y la organización de la operación del Programa en las entidades y promueva la transparencia en la instrumentación del Programa. La inestabilidad y falta de claridad en las fechas de pago afecta negativamente parte de los efectos que la beca quisiera contrarrestar. Es decir, se esperaría que la beca otorgue cierta estabilidad a las familias beneficiarias, la certeza de saber que se cuenta								

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		con ese recurso para organizar la vida escolar de las y los estudiantes en el hogar. Sin embargo, la fluctuación en las fechas de pago afecta tanto la percepción de las familias beneficiarias, como aspectos fundamentales de transparencia en el ejercicio de los programas públicos								
Seguimiento a beneficiarios	Los actores involucrados en el Programa (ORE, SARE, autoridades y figuras educativas, familias), no conocen quien es el o la estudiante en la familia al que está vinculada la beca. Si bien hay mecanismos que se llevan a cabo al interior de la CNBBBBJ para asignar la beca en caso familias con varios hijos e hijas en educación básica, hoy en día no es posible saber a cuál de	Identificar, para las figuras y autoridades educativas, así como las personas responsables de la instrumentación de programa, quién es la o el estudiante en la familia beneficiaria a quien está vinculada la beca. Esto permitiría transparentar el proceso de verificación de los alumnos inscritos, así como articular esfuerzos para mejorar la	Promover posibilidad de articular colaboraciones y fortalecer la operación del Programa.	CNBBBBJ, las ORE y la SEP	Bases de datos de personas beneficiarias	Alto	Articulación de colaboraciones y fortalecimiento en la operación del Programa.	Sí	Indagación cualitativa en una muestra estratificada de actores involucrados en el Programa.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
	las y los estudiantes en una familia está vinculada la beca.	operación del Programa y el fortalecimiento de sus procesos.								
Todos los procesos del Programa	La operación del Programa está profundamente centralizada. Las ORE tienen atribuciones muy limitadas en la instrumentación del Programa, con poca o nula agencia y participación activa en la creación de estrategias y materiales, contextualización de los procesos y las actividades, y con poco margen para proponer e instrumentar mecanismos para el seguimiento a la población beneficiaria.	Rediseñar el papel de las ORE en los procesos de programa. Mejorar las estrategias de trabajo coordinado entre la CNBBBJ y las ORE para desarrollar las capacidades institucionales en las entidades y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con la instrumentación de la política pública. Esto puede ocurrir desde cinco dimensiones: por un lado, fortalecer las condiciones laborales de las ORE y SARE, pues la mayoría del personal está contratado en escenarios muy frágiles, inestables y vulnerables. Lo que provoca alta rotación y condiciones	Mejorar las estrategias de trabajo coordinado entre la CNBBBJ y las ORE para desarrollar las capacidades institucionales en las entidades y en el ejercicio de un papel mucho más relacionado con la instrumentación de la política pública.	CNBBBJ y las ORE	Coordinación entra la CNBBBJ y las ORE para el rediseño de los alcances de participación activa.	Se considera viable pues es un programa prioritario de la Administración Pública Federal (2018-2024)	Fortalecimiento de las capacidades institucionales y para la eficiencia y eficacia de la operación	Requerido	Manuales de procedimientos.	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		desafiantes para consolidar capacidades institucionales, incidiendo en la operación del Programa. Igualmente, reforzar la calidad y cantidad de información disponibles para los actores involucrados en el proceso, por ejemplo, que las ORE conozcan la cantidad de personas beneficiarias por localidad, así como los mecanismos de pago de cada una de las familias. Esto con el objetivo de minimizar las fallas en la comunicación entre el Banco del Bienestar y la organización de los pagos y que resultan en tutoras(es) que no reciben su beca. Por otro lado, en consolidar los procesos a partir de manuales de operación claros y útiles que								

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		<p>permitan a las ORE y a la institución liquidadora un piso común en la instrumentación de los pagos, así como la construcción de capacidades institucionales y la determinación de criterios y estrategias para resolver las dificultades en localidades con limitaciones de comunicación. Desde una tercera dimensión, que las ORE pasen de ser equipos que distribuyen material a equipos de personas que pueden crear y diseñar nuevos materiales -con mayor pertinencia cultural, mejor contexto y otras lenguas- utilizando distintas estrategias y medios de divulgación de los elementos más importantes y fechas clave para el</p>								

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
		Programa. Por último, lo relacionado con la operatividad, es decir, administrar sus gastos de operación, conocer el padrón de la población beneficiaria del Programa, así como las razones por las que una familia participa o no en el Programa.								

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del Programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Programa.

Fuente: elaboración propia.

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa

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).

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 (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, 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 resultado (CONEVAL, 2019c).

En el contexto de México, el enfoque basado en resultados se estipula 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, oportuna, relevante y de su uso en la toma de decisiones.

El Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez genera información para su operación e implementación. De acuerdo con las ROP 2022, los oficios que comunican los procesos operativos a los actores involucrados y las entrevistas realizadas a informantes claves 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 del mismo, 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 CNBBBBJ.
- **Sistema de Soporte Técnico Operativo (SSTO).** La CNBBBBJ utiliza el SSTO para liberar los oficios circulares y boletines informativos a las ORE, entre ellos, el listado nominal de los beneficiarios que conforman el universo de atención de la ORE, por ejemplo, para la entrega de medios de pago, entre otros.
- **Sistema de Calendarización Operativa.** Sistema en el que se registran los días en los que se mantienen los operativos del levantamiento de la cédula familiar 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 información de la 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 (ODP)/registro de familias. 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).
- **Sistema Institucional de Información para la Operación de Becas para el Bienestar Benito Juárez (SIIOB).** Permite realizar la impresión y reimpresión de ODP.

De lo anterior se desprende que el Programa cuenta con diversos sistemas de monitoreo de la gestión, en los cuales se recaba información respecto a las características socioeconómicas de las familias, sobre la planeación, calendarización y desarrollo de procesos operativos como la instalación de las MAT y la entrega de ODP, rutas de operativos, datos sobre las CCT, así como

información sobre demanda ciudadana, así como la validación y verificación de datos que integra el padrón de familias beneficiarias, entre otros.

Sin embargo, los sistemas de seguimiento de la gestión del Programa no se encuentran articulados entre sí y cuentan con varios niveles de acceso respecto a las características organizacionales de los usuarios, lo que significa, que tienen acceso a la información de manera diferenciada.

Un ejemplo, sobre una potencial área de mejora sobre los sistemas de gestión es, que las salidas de datos, en algunos de los casos, sean la fuente que informe a las beneficiarias, así como, a la población potencial que quiere y lleva a cabo actividades para ser seleccionada como beneficiaria cuales son las causales de su selección o no, o en su caso las razones por las cuales han sido dadas de baja.

En este sentido, existe un sistema que integra la información de las cédulas de información de familias que cumplen los criterios de elegibilidad y que se ubican en las localidades catalogadas como prioritarias. Sin embargo, a través de las entrevistas durante el trabajo de campo a los y las funcionarias públicas, señalaron desconocer las razones por las cuales una familia que cumplía con los criterios, que había sido encuestada (en varias ocasiones) y que tenía al menos un hijo/a inscrito en un plantel de educación básica no había sido seleccionada como beneficiaria, que esa información solo la tienen el personal de las oficinas centrales.

Por lo tanto, no podían responder a las familias las razones por las cuales no recibían su beca, generalmente les contestan que hay que esperar o que no hay presupuesto, pero, aunque en el sistema se encuentre la información específica, no tienen acceso a ella. Por el otro lado, las madres jefas de familia, al no conocer las razones por las cuales fueron o no seleccionadas como beneficiarias, lo atribuyen, simbólicamente, a un tema de buena o mala suerte, no está vinculado al ejercicio de dos derechos (recibir la beca y el acceso a la información).

En conclusión, los sistemas de monitoreo de la gestión existen y permiten conocer en tiempo real avances, retrasos, estatus, calendarios, entre otros, con la finalidad de controlar la gestión, pero sobre todo de ir tomando decisiones que deriven en acciones prácticas de mejora en la implementación de procesos. Pero deberían

también ser mecanismos clave para la rendición de cuentas y transparencia, sobre la información que generan, en el marco de las regulaciones sobre el uso y difusión de la información pública y confidencialidad de los datos personales.

Adicionalmente, cabe señalar que la evaluación identificó que el Sistema de Atención a la Población Beneficiaria y a la ciudadanía en general no es un sistema informático sino un conjunto de acciones que deberían estar articuladas de manera integral.

Por otro lado, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2022 del Programa tiene registrados diez indicadores para su monitoreo: uno a nivel de fin, tres a nivel de propósito, cuatro a nivel de componentes y dos a nivel de actividades. La MIR y las metas autorizadas conforme al PEF para el ejercicio fiscal 2022, son las siguientes:

Objetivos, Indicadores y Metas de la MIR					
Nivel: Fin					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Contribuir a lograr una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.	F01.1 Tasa bruta de escolarización de la población en los primeros cuatro deciles de ingreso. Educación básica nacional.	(Población ubicada en los primeros cuatro deciles de ingreso que asisten a escuelas de educación básica en el año n / Población ubicada en los primeros cuatro deciles de ingreso en edad típica del año n) x 100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Bienal	92.3
Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas en esas localidades,	P01.1 Porcentaje de niñas, niños y/o adolescentes que forman parte de una familia beneficiaria respecto a la población objetivo.	(Número de alumnos de familias beneficiarias del Programa inscritos en educación básica en el año t / Total de alumnos de educación básica integrantes de familias que forman parte de la población objetivo del Programa en el año t) x 100.	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual	41.8

permanecen y continúan sus estudios.					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Nivel: Propósito					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas en esas localidades, permanecen y continúan sus estudios.	P01.2 Porcentaje de estudiantes de primaria que forman parte de una familia beneficiaria del Programa que transitan a secundaria.	(Número de estudiantes de primaria de familias beneficiarias del programa inscritos a primero de secundaria en el ciclo escolar t / Número total de estudiantes de primaria de familias beneficiarias del programa inscritos en sexto grado al cierre del ciclo escolar t-1) * 100.	Porcentaje	Estratégico Eficacia - Anual -	88.81
Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas en esas localidades, permanecen y continúan sus estudios.	P.01.4 Coeficiente de egreso de becarios del Programa	(Número de becarios de nivel secundaria del Programa egresados en el ciclo escolar t / Número de becarios de secundaria del Programa en el último año que cursan este nivel educativo en el ciclo escolar t) x 100	Porcentaje	Estratégico Eficacia - Anual -	95.45

<p>Niñas, niños y adolescentes que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en localidades prioritarias inscritos/as en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional y que asisten a escuelas en esas localidades, permanecen y continúan sus estudios.</p>	<p>P01.3 Porcentaje de estudiantes de educación básica que forman parte de una familia beneficiaria del Programa que permanecen en educación básica.</p>	<p>(Matrícula de estudiantes de educación básica que forman parte de una familia beneficiaria del Programa al final del ciclo escolar t / Matrícula de estudiantes de educación básica que forman parte de una familia beneficiaria del Programa al inicio del ciclo escolar t) * 100</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Estratégico - Eficacia - Anual</p>	<p>99</p>
---	--	---	-------------------	---------------------------------------	-----------

Nivel: Componente					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
<p>Becas emitidas a las niñas, niños y adolescentes inscritos en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en territorios en condiciones de pobreza o marginación o asisten a escuelas en esos mismos territorios.</p>	<p>C01.2 Porcentaje de familias a las que el Programa les emitió beca en por lo menos un bimestre del ejercicio fiscal</p>	<p>(Número de familias con beca emitida en algún bimestre del ejercicio fiscal t / Total de familias programadas con por lo menos un bimestre en el padrón del programa en ejercicio fiscal t) x 100.</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Gestión - Eficacia - Anual</p>	<p>90</p>
<p>Becas emitidas a las niñas, niños y adolescentes inscritos en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional que son integrantes de familias pobres, marginadas</p>	<p>C01.3 Porcentaje de familias a las que el Programa les emitió beca y que se encuentran en una localidad indígena.</p>	<p>Número de familias con beca emitida en algún bimestre del ejercicio fiscal t y que se encuentran en una localidad indígena al semestre t / Total de familias con por lo menos un</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Gestión - Eficacia - Semestral</p>	<p>34.47</p>

o que habitan en territorios en condiciones de pobreza o marginación o asisten a escuelas en esos mismos territorios.		bimestre en el padrón del programa en el ejercicio fiscal t al semestre t) x 100.			
Becas emitidas a las niñas, niños y adolescentes inscritos en Instituciones de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional que son integrantes de familias pobres, marginadas o que habitan en territorios en condiciones de pobreza o marginación o asisten a escuelas en esos mismos territorios.	C01.1 Porcentaje de becas emitidas de educación básica.	(Número de becas emitidas del programa en el semestre t/ Número total de becas programadas por el Programa en el semestre t) x 100.	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	90

Nivel: Actividad					
Objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo - Dimensión - Frecuencia	Meta anual programada
Selección de la madre de familia o una mujer adulta como Tutora de la familia.	A02.1 Porcentaje de familias beneficiarias que tienen a una mujer como Tutora.	(Número de familias beneficiarias que tienen a una mujer como Tutora al semestre t/ Total de familias en el padrón del programa al semestre t) x 100.	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Semestral	100
Validación de la inscripción de las niñas, niños y adolescentes que son integrantes de las	A01.1 Porcentaje de familias beneficiarias con integrantes a	(Número de familias beneficiarias con algún integrante que cuenta con su inscripción validada en el año t	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Anual	95

familias beneficiarias del Programa.	los que se validó su inscripción en educación básica.	/ Total de familias en el padrón del programa en el año t) x 100.			
--------------------------------------	---	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia **a con base en** (SHCP, 2022)

Con la finalidad de fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Programa, derivado de la recolección y análisis de información realizada para la presente evaluación de procesos, se emiten comentarios respecto a los Indicadores de Gestión de la MIR 2022, que a continuación se señalan:

Se reconoce que el año fiscal no está vinculado con la dinámica del ciclo escolar. En este sentido, durante el mismo ejercicio fiscal se implementa el cierre de un ciclo escolar y durante el segundo semestre se da inicio a un nuevo ciclo, por lo tanto, se cuenta con dos matriculas escolares distintas.

El personal de la CNBBBBJ, podría considerar qué los indicadores C01.2 y C01.3 y sus respectivos métodos de cálculo, modifiquen “Número de familias con beca emitida en algún bimestre del ejercicio fiscal” por el “Número de familias con beca emitida en el total de bimestres correspondientes al cierre del ciclo escolar”, así como el “Número de familias con beca emitida en el total de bimestrales correspondientes al primer semestre del ciclo escolar”, ambos respecto a lo programado x 100.

Medir la emisión de al menos una beca en algún bimestre durante el ejercicio fiscal, es engañoso, pues mientras la familia cumpla con los requisitos para mantenerse como beneficiaria, debería recibir la beca de todos los bimestres que le corresponden. Sobre todo, cuando existen sistemas de monitoreo de la gestión que recaba y valida información completa al respecto.

Por otro lado, se sugiere que las ROP, Diagnóstico, el Indicador de Gestión C01.1 y los reportes de avances trimestrales del Programa, sean consistentes respecto a la unidad de medida, su definición y su uso para reportar. Por ejemplo: “Número de becas emitidas del Programa” se identifica que a veces corresponde al reporte de recursos ejercidos en becas trimestralmente, pero a su vez también se usa para reportar recurso dispersado o sobre el acumulado de becas bimestrales pagadas. Se considera pertinente invitar al personal de la CNBBBBJ no pierda de vista cuál es en realidad la unidad de medida y el objetivo del Programa, no solo para conocer en que se gasta el recurso público, sino también para ser muy claros en lo que se está reportando.

Por último, pareciera que el Indicador de Gestión A02.1 pretende ser una acción afirmativa para las mujeres. Sin embargo, disfraza una carga adicional para las mujeres y promueve, cuando el indicador tiene como meta que el 100 por ciento de las Tutoras sean mujeres,

que la o el funcionario público que registra y recibe su documentación favorezca que sean mujeres Tutoras. Por otra parte, implica que en el caso de que un NNA tenga un Tutor varón afecte de manera negativa la medición del indicador, se propone que la CNBBBBJ reconsidere el diseño, la pertinencia y la meta del indicador.

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: I) 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 al Programa



Fuente: Fotografía tomada en la localidad El Gachupín, Oaxaca. Julio 2022

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 el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez (S072).

Selección de Entidades Federativas

1. El equipo evaluador originalmente seleccionó Puebla para realizar el trabajo de campo conjunto para los tres programas y al estado de Chihuahua para el Programa.
 - Derivado que las reuniones de organización y logística para llevar a cabo el trabajo de campo entre la CNBBBBJ, CONEVAL y el equipo evaluador, la CNBBBBJ señaló que no podría llevarse a cabo en Puebla. Por lo tanto, fue necesario cambiar la entidad federativa seleccionada para realizar el

trabajo de campo conjunto para los tres programas, por lo que se acordó que sería Oaxaca derivado de la programación de Mesas de Atención Temporal a finales del mes de julio de 2022, actividad que brindó valiosos elementos para el análisis.

Programación del trabajo de campo en Chihuahua

- Existen diferencias en la selección de localidades y CCT originalmente planteadas para el trabajo de campo en Chihuahua. Las modificaciones se derivaron de la opinión del personal de la CNBBBJ y de la confirmación de las IEB. Las modificaciones de las localidades se presentan en el Cuadro 12 y las modificaciones a las CCT se presentan en el Cuadro 13.

Cuadro 12. Modificación de la selección de localidades para el trabajo de campo en Chihuahua

Unidad	Programado	Sustitución	Realizado
Localidad	Creel	x	x
Localidad	El Porvenir	x	x
Localidad	El Nogalito	El Nogalito	El Nogalito
Localidad	Chihuahua	Chihuahua	Chihuahua
Localidad	Gonogochi	Gonogochi	Gonogochi
Localidad	x	San Ignacio de Arareco	San Ignacio de Arareco
Localidad	x	Huetosacachi	Huetosacachi

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 13. Modificación de la selección de CCT para el trabajo de campo en Chihuahua

Unidad	Programado	Sustitución	Realizado	Comentario
CCT	EBP088BAE01	NA	EBP088BAE01	Sí se realizó.

Unidad	Programado	Sustitución	Realizado	Comentario
CCT	EBP084QTB10			No la confirmó la CNBBBBJ.
CCT	EBS085GAE02	NA	EBS085GAE02	Sí se realizó.
CCT	EBP085OTB12	EBP085OTB12		No la confirmó la CNBBBBJ.
CCT	EBP087OAE03	NA	EBP087OAE03	Sí se realizó.
CCT	EBP088BTB11			No la confirmó la CNBBBBJ.
CCT		EBP086YAE04	EBP086YAE04	Sí se realizó.
CCT		EBP087CAE06	EBP087CAE06	Sí se realizó.
CCT		EBP085ZAE07	EBP085ZAE07	Sí se realizó.
CCT			EBS085CAE04	No se realizó levantamiento de información y no estaba seleccionada por el equipo evaluador, pero la incluyó la CNBBBBJ y el CONEVAL solicitó que se incorporara por las gestiones realizadas para su confirmación. Sin embargo, en el turno matutino ni en el vespertino las autoridades escolares señalaron al equipo evaluador no estar enterados del ejercicio de evaluación.
CCT			EBP084DTB08	Sí se realizó, pero no estaba seleccionada. La IEB se encuentra en una localidad en la que se realizó trabajo de campo.

Unidad	Programado	Sustitución	Realizado	Comentario
				Tutoras (es) con hijas/os en la CCT se acercaron para participar. El equipo evaluador decidió incluirlas en los grupos focales.
CCT			EBP086KAE05	Sí se realizó, pero no estaba seleccionada. La IEB se encuentra enfrente del plantel en el que se realizó trabajo de campo, por lo que las autoridades escolares solicitaron participar al término de las actividades en la otra IEB.

Las CCT se encuentran codificadas.

Fuente: elaboración propia.

- De las seis IEB programadas en las que recibieron al equipo evaluador, cinco están categorizadas como de atención prioritaria y una como susceptible de ser atendida. Sin embargo, por cuestiones de comunicación y derivado de la insistencia de las autoridades escolares y de la presencia de Tutoras (es), se incluyeron informantes relacionados a dos IEB adicionales que no se encontraban programadas. En conclusión, en total se realizaron siete entrevistas a autoridades escolares y se realizaron seis grupos focales en los que participaron Tutoras (es) relacionadas a ocho IEB en Chihuahua.
- En Chihuahua se llevaron a cabo seis grupos focales en los que participaron 63 Tutoras (es) (61 mujeres y 2 hombres). Igualmente se realizaron siete entrevistas a las autoridades escolares de las IEB en las que participaron 16 personas en total.

Programación del trabajo de campo en Oaxaca

5. En Oaxaca se seleccionaron dos localidades: El Gachupín y San Mateo Tepatepec en las que se realizaron: a) observación directa a las Mesas de Atención Temporal (MAT), programadas para el pago de la beca de Educación Básica y, b) entrevistas a Tutoras asistentes a las MAT.
6. En total se realizaron cinco entrevistas en las que participaron doce Tutoras asistentes a las MAT. En El Gachupín se entrevistó a la Titular de la Oficina de Representación Estatal de Oaxaca.

Numeralia integrada del trabajo de campo en Chihuahua y Oaxaca

(Tutoras y autoridades escolares)

7. En el marco de la evaluación de procesos del Programa de Becas en Educación Básica se realizaron seis grupos focales y cinco entrevistas en las que participaron 75 Tutoras (es) del Programa en las entidades de Chihuahua y Oaxaca.
8. En total se realizaron siete entrevistas grupales en las que participaron 16 autoridades escolares de las IEB.

Cuadro 14. Concentrado del trabajo de campo en Chihuahua y Oaxaca (tutores y autoridades escolares, docentes, personal administrativo o directivo IEB)

IEB	Número de informantes participantes									Actividades realizadas	
	Tutoras/es			Personal IEB			Total de Informantes				
IEB relacionadas*	Total	H	M	Total	H	M	Total Informantes	H	M	Entrevistas Grupales	Grupos Focales
8	75	2	73	16	5	11	91	7	84	12	6

*IEB relacionadas se refiere que se recolectó información de las autoridades escolares y personas tutoras relacionadas a ocho IEBS, para mayor claridad refiérase al Cuadro 2 y al numeral 4 del presente Anexo.

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

Entrevistas realizadas a los y las funcionarias públicas

9. Previo consentimiento del CONEVAL, el equipo evaluador entrevistó a los y las funcionarias Públicas de las ORE de las cuatro Entidades Federativas (Chiapas, Ciudad de México, Chihuahua y Oaxaca) seleccionadas para la totalidad del trabajo de campo, con la finalidad de indagar sobre la implementación en cada entidad federativa de los tres programas evaluados.
10. De las quince entrevistas realizadas, cuatro entrevistas se realizaron a los y las funcionarias Públicas de las ORE en las cuales participaron 19 personas. El resto de las entrevistas se desarrollaron con los y las funcionarias públicas de oficinas centrales de la CNBBBJ en las que participaron 55 personas.

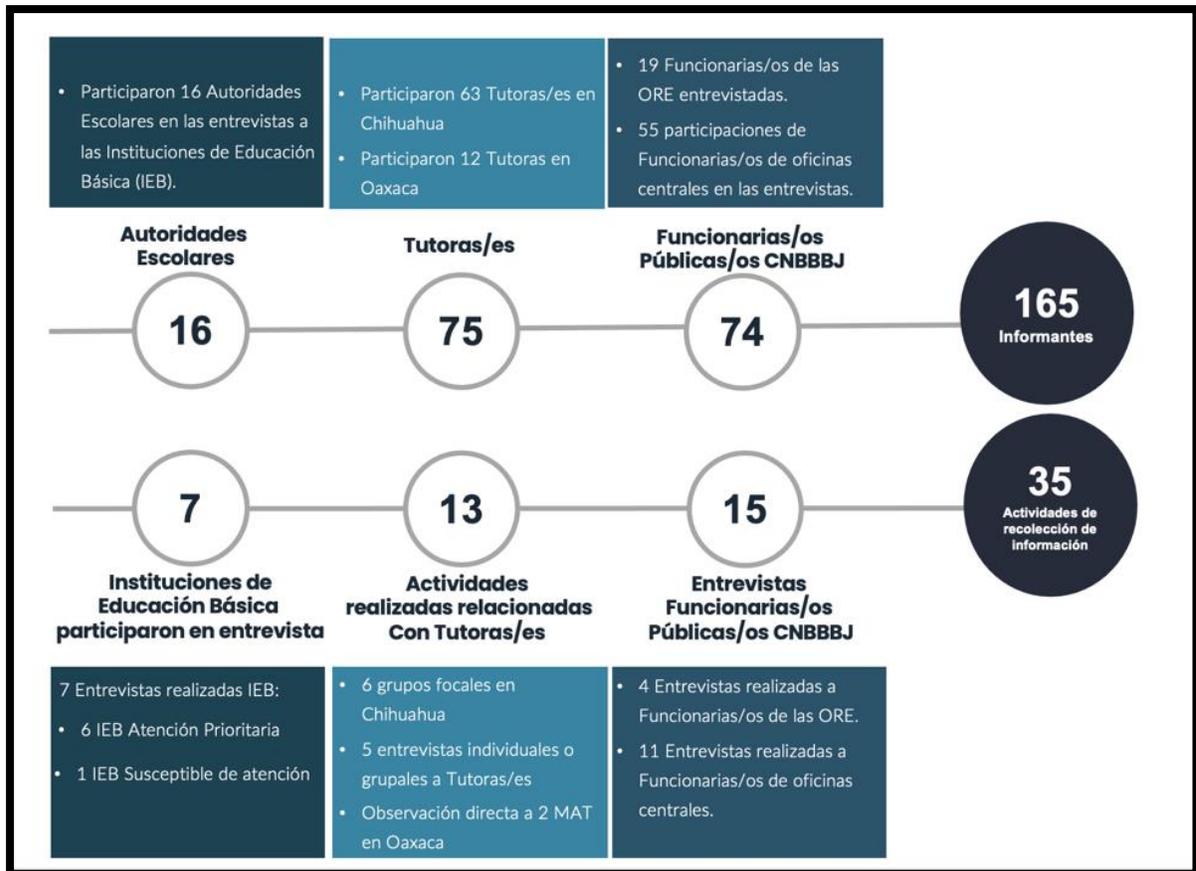
Cuadro 15. Numeralia de las entrevistas en las ORE de la CNBBBJ

Entidad federativa	Informantes ORE
Chiapas	6
Oaxaca	1
CDMX	6
Chihuahua	6
TOTAL	19

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

11. Adicionalmente, el equipo evaluador solicitó la gestión para entrevistar a los y las funcionarias públicas del Banco del Bienestar (Institución Liquidadora). Sin embargo, no fue confirmada.

Figura 19. Numeralia integrada de todo el trabajo de campo realizado para el Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez



Fuente: elaboración propia

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

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A FIGURAS DIRECTIVAS, DOCENTES Y ADMINISTRATIVAS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA SOBRE EL PROGRAMA S072- BECAS DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL BIENESTAR BENITO JUÁREZ 2022

Referencias: Entrevista personal en escuelas de educación básica

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 básica. El tiempo estimado de duración será de 60 minutos.

Entrevista a figuras directivas, docentes y administrativas de escuelas de educación básica

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 del trabajo de campo para la evaluación de procesos del Programa de Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez, El objetivo de este estudio es conocer cómo funciona el Programa de Becas de Educación Básica, con el fin de identificar lo que funciona bien o lo que pueda ser mejorado para que las becas lleguen de mejor manera a las familias.

Para ello, estamos recogiendo las experiencias de escuelas de Educación Básica en distintas entidades del país.

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, ¿me permite grabar el audio de la sesión?

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.

Esta conversación nos tomará aproximadamente una hora.

Su participación es totalmente voluntaria. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo más importante es conocer su experiencia. 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

Mecanismos de coordinación interinstitucional

1. En términos generales, ¿Cómo les va con la operación del Programa?
¿Cuáles son los principales beneficios que ha traído el Programa a la escuela?
¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la operación del Programa?
 - a. ¿Cuántos becarios tiene su plantel?
2. ¿Cómo y con quien se coordina esta escuela para la implementación del Programa?
 - a. ¿La coordinación es sólo con la delegación estatal o también con la Coordinación Nacional?
 - b. ¿Existe un convenio marco de colaboración entre esta escuela y la Coordinación Nacional de Becas, si es así que contiene?
3. ¿Desde cuándo participa la escuela en el Programa? ¿Cómo ha sido la evolución de la escuela en la participación en el Programa?
4. ¿Qué tipo de acompañamiento y apoyo reciben para asegurar la operación del Programa? Indagar sobre capacitación específica ¿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 escuela en la difusión y convocatoria del Programa de Becas de Educación Básica?
6. ¿En qué fechas se publicaron las últimas convocatorias del Programa de Becas de Educación Básica, que eventos y calendario tuvo? ¿Sabe cuándo es la próxima convocatoria?
7. ¿A través de qué medios se difundió la convocatoria?
8. ¿Con qué materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) contó su escuela?
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 de Becas de Educación Básica?

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 escuela en el registro y solicitud de aspirantes a la Programa de Becas de Educación Básica?
13. ¿Su plantel se coordinó con alguna instancia o área para apoyar el proceso de registro y solicitud de los aspirantes al Programa de Becas de Educación Básica?, ¿con cuál y cómo?
14. ¿Cómo se realizó el registro de los aspirantes? ¿Fue en esta escuela? ¿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 la escuela 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 escuela sobre los beneficiarios del Programa de Becas de Educación Básica?
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 las Becas de Educación Básica? ¿colabora o ejecuta alguna acción su escuela 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 beneficiarios, para mejorar el cumplimiento de las metas de los programas?

Selección de beneficiarios (*Tener en cuenta si la escuela se encuentra ubicada como prioritaria*)

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 escuela en la selección de 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 la escuela para llevar a cabo el proceso de selección de beneficiarios de las Becas de Educación Básica?
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 la escuela?
24. ¿Qué otras sugerencias tendrían 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 la beca a las y los beneficiarios del Programa de Becas de Educación Básica en esta escuela?
26. ¿Qué tareas o actividades realiza su escuela para la entrega de medios de pago a los beneficiarios?
27. En esta escuela, ¿se realizó la mesa de entrega de medios de pago a los beneficiarios?
28. ¿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 con el objetivo planteado.

29. En su escuela, ¿cuáles son mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas? Si existen, descríbalos brevemente.
30. De parte de la CNBB-BJ, ¿le solicitan a su escuela información para el seguimiento a la situación de estudios y aprendizaje de las y los becarios?
31. En su escuela, ¿cuál es el procedimiento para atender a peticiones, quejas y sugerencias de los beneficiarios? ¿cómo funciona?

32. En lo que va del Programa, ¿tienen información que de cuenta de la deserción de beneficiarios?
33. ¿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:

34. ¿Cómo afectó la pandemia la operación del Programa? Mencione las principales afectaciones a la implementación del Programa desde el punto de vista de su escuela (*Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas*)
35. ¿Cómo se flexibilizó la operación del Programa de Becas de Educación Básica ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
36. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia? ¿Para qué?
37. Las modificaciones, si las hubo ¿fueron provisionales o se mantienen hasta la fecha?

Sección D: Problemas y retos en la implementación

38. ¿Cuál considera usted que es el aporte del Programa de Becas de Educación Básica?

39. ¿Cuál cree que es el efecto del Programa para evitar la deserción y apoyar la culminación de los estudios de los becarios de su escuela?

40. Teniendo en cuenta la experiencia que hasta el momento se tiene con la implementación del Programa de Becas de Educación Básica, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa en esta entidad federativa?

41. ¿Cuáles han sido para usted los principales problemas y/o retos de esta implementación?

42. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora en la operación del Programa en la entidad?

GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A FUNCIONARIOS(AS) OFICINAS CENTRALES DE LA COORDINACIÓN NACIONAL DE BECAS BENITO JUÁREZ SOBRE EL PROGRAMA S072- PROGRAMA BECAS DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL BIENESTAR BENITO JUÁREZ 2022

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, a continuación, se presenta la guía de entrevista para las y los funcionarios centrales. Estas entrevistas se realizarán previo a las salidas de trabajo decampo.⁴⁰

La guía contiene 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 desarrollarlas 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 de la entrevista es de 240 minutos en diferentes momentos. 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.

Entrevista con las y los funcionarios centrales de la CNBBBJ

⁴⁰ 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 de las oficinas centrales.

DATOS DE LA ENTREVISTA	
Fecha	
Lugar	
Entidad federativa	
Hora de inicio	
Hora de término	

DATOS DEL INFORMANTE(S) (Confidencial)	
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, por favor, ¿cuáles son los principales cambios en la operación del Programa Becas de Educación Básica con respecto al inicio de su operación en el ciclo 2019-2020?
 - a. ¿Por qué se dieron los cambios mencionados?
 - b. ¿Qué dificultades enfrentaron para lograr los cambios?

2. ¿Cuál ha sido la evolución 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. ¿Cuáles han sido los principales 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?
 - b. ¿Cuál ha sido la reacción de las entidades federativas ante estos cambios?

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, ¿Cómo va el proceso de consolidación de una coordinación a otra totalmente diferente? ¿qué ajustes y aprendizajes 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 el Programa Becas de Educación Básica?
- a. ¿Cómo es la coordinación entre la CNBBBBJ y la CNPID?
7. ¿Cómo ha sido la coordinación entre la CNBBBBJ y la Subsecretaría de Educación Básica?
- a. ¿Cuál ha sido el principal obstáculo para la coordinación y la colaboración?
 - b. ¿Cuál ha sido el principal facilitador para la coordinación y la colaboración?
8. 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? ¿Qué fue lo más desafiante de desarrollar los manuales?
9. ¿Cuáles son las estrategias para asegurar la adecuada operación del Programa Becas de Educación Básica en las entidades federativas?
- a. Indagar sobre procesos de formación, manuales, acompañamiento, etc.
10. Cuando algún funcionario estatal tiene dudas o problemas en la operación del Programa Becas de Educación Básica, ¿cuáles son los canales con los que cuenta para resolverla? En su opinión, ¿esos canales funcionan adecuadamente?

III. Presupuesto

11. Cuénteme ¿cómo ha sido la evolución del presupuesto del Programa Becas de Educación Básica en estos años?
- a. ¿cuáles han sido los principales problemas presupuestales y cómo los han resuelto?
12. ¿Cómo se han cubierto los gastos operativos teniendo en cuenta que la CNBBBBJ no funciona por programas presupuestarios?, ¿de qué partida se han pagado?
13. Además de la ampliación del presupuesto, ¿qué recomendación tendría para fortalecer el ejercicio presupuestal del Programa Becas de Educación Básica?

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. A grandes rasgos, ¿cómo ocurre el proceso de *planeación* estratégica?
15. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *planeación*?
16. ¿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? ¿Cuál es el principal desafío para la elaboración de las Reglas de Operación?
17. ¿Cómo se conforma la instancia de revisión y aprobación de los lineamientos (Comité Técnico de la CNBB-BJ)?
18. ¿Cómo se definen los indicadores y metas de los tres programas? ¿Cuál es el cronograma que se tiene planeado para elaborar y aprobar indicadores y metas?
19. ¿Qué áreas tienen la responsabilidad principal de elaborar el anteproyecto de presupuesto de los programas para el siguiente ejercicio fiscal? ¿Cuál es el principal desafío para elaborar el anteproyecto?
20. ¿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?
21. En términos del proceso de *planeación* estratégica, programación y presupuestación, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
22. ¿Qué sugerencias tendría sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de *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.

23. ¿Cómo ocurre el proceso de *difusión* de la convocatoria?
24. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *difusión*?
25. ¿Cuál es la instancia y/o área encargada de llevar a cabo la difusión del Programa?
26. ¿Cuáles son los medios de difusión que se utilizan?
27. ¿En esta etapa de consolidación del Programa desde 2019, ¿Qué distingue al proceso de *difusión* del Programa Becas de Educación Básica de los otros dos programas? ¿o el proceso de *difusión* para los tres programas es igual?
28. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan para difundir la convocatoria?
29. ¿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*)
30. ¿Qué papel han jugado las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) para la difusión del Programa?
31. ¿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?
32. ¿Qué tipo de colaboración presta la SEP, a través de la SEB, en la difusión y convocatoria del Programa Becas de Educación Básica?
33. Desde el inicio del Programa a hoy ¿las escuelas han asumido responsabilidades con respecto a la difusión y convocatoria de los Programas de Becas? ¿de qué manera?
34. ¿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?
35. ¿Se distribuyen materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) en las instituciones educativas?, ¿qué área es la encargada de producirlos y cuál de distribuirlos?
36. Sobre la convocatoria de Programa Becas de Educación Básica: ¿Se tiene un cronograma o calendario predeterminado?
37. ¿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?

38. En términos del proceso de *difusión* de los programas y la convocatoria de Programa Becas de Educación Básica, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
39. ¿Cuáles son los cambios significativos en materia de difusión del Programa desde 2019 a la fecha?
40. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de *difusión* para mejorar el cumplimiento de metas de cada programa y de la convocatoria del Programa Becas de Educación Básica?

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.

41. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Becas de Educación Básica?
 - a. ¿Qué papel juega el Censo de Bienestar en el registro de solicitantes en EB?
 - b. ¿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?
42. ¿Qué tipo de colaboración presta la SEP, a través de la SEB y las Coordinaciones de las diferentes modalidades de educación media superior, en el registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Becas de Educación Básica?
43. ¿Qué papel tuvieron y tendrán las escuelas de EB en el registro y solicitud de aspirantes de apoyos del Programa Becas de Educación Básica?
44. ¿Qué instancias y/o áreas resguardan los expedientes y los datos de los titulares de las familias?
45. ¿Qué requisitos y responsabilidades adquiere la persona encargada de la actualización de matrícula en los planteles educativos?
46. ¿Qué funciones o elementos se mantienen desde 2019 y cuáles son nuevos?
47. ¿Hay materiales informativos sobre este proceso (manuales, por ejemplo) para las escuelas?
 - a. ¿Cómo y cuándo se les hizo llegar esta información?
48. ¿Hay otros medios de capacitación para el personal de la escuela?
49. ¿Qué medios o sistemas informáticos se utilizan para el registro y solicitud de becas?

50. ¿Ha habido modificaciones específicas en los procesos para registro o solicitud de becas para la Programa Becas de Educación Básica?
51. En términos del proceso de solicitud de becas, ¿Qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
52. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos en el proceso de solicitud de becas?
53. ¿Qué otras sugerencias tendrían sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de registro y solicitud de becas?

IV. Selección de familias

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.

54. ¿Cómo ocurre el proceso de *selección de familias*?
55. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *selección de familias*?
56. ¿Cuál es la cobertura actual del Programa y su proyección para lo que resta del sexenio?
57. ¿Cuál es el papel del Censo del Bienestar para identificar a los posibles beneficiarios de Programa Becas de Educación Básica?
58. ¿Cómo se realizó la identificación y/o levantamiento de información de los posibles beneficiarios? ¿Qué tipo de estrategia e instrumento de recolección se implementó? ¿Cuál fue la principal dificultad?
59. ¿Qué actividades se realizan para establecer el padrón de beneficiarios y conformar sus expedientes?
60. ¿De qué manera y a través de qué conducto, se les comunica a los beneficiarios que han sido seleccionados para recibir la beca?
61. ¿Qué papel tuvieron y tendrán la SEB y las escuelas en la selección de aspirantes y/o beneficiarios de Programa Becas de Educación Básica?
62. En la evaluación 2019 se identificó que el principal mecanismo de registro de beneficiarios 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?
63. ¿Cómo se realiza la confrontación o corroboración de padrones y qué procedimientos se realizan para ello?

64. ¿En qué periodos se solicita que las escuelas actualicen la matrícula?
 - a. ¿Qué criterios se siguen para considerar que una matrícula está vigente?
65. ¿Con cuáles programas se realiza esta confrontación o corroboración?
66. ¿Procede la reclamación o recurso de revisión?
67. En términos del proceso de selección de beneficiarios, ¿Qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
68. ¿Qué otras sugerencias tendrían sobre cómo se puede mejorar la realización del proceso de selección de beneficiarios?

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).

69. ¿Cómo ocurre la dispersión de los recursos de becas para EB?
70. ¿Cuáles son las áreas o direcciones clave que participan del proceso de *entrega de medios de pago* y dispersión de los recursos?
71. ¿Cómo se realizan las dispersiones de pago para las familias de la EB?
 - 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?
72. ¿Qué diferencias operativas representa la gestión de cada tipo o medio de pago?
73. ¿A través de qué mecanismos se distribuyen los medios de pagos a los beneficiarios de este programa? ¿dónde reciben los beneficiarios su medio de pago? ¿Qué instancias o áreas participan en la entrega de los medios de pago?
74. ¿Qué tipo de documentos conforman el expediente o el procedimiento para entregar los medios de pago a su beneficiario directo?
75. ¿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?
76. ¿Hay costos de transacción, quien los cubre y a cuánto ascienden?

77. ¿Cómo y qué actores realizan la supervisión de estas actividades, especialmente, en la que se involucran la TESOFE y las instituciones liquidadoras?
78. ¿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?
79. 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?
80. En términos del proceso de dispersión de recursos de las becas, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
81. ¿Cuáles son las principales dificultades en el proceso de dispersión de las becas para EB?
82. ¿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.

83. ¿Qué instancias o áreas participan en la *entrega de becas*?
84. ¿Cuáles son las tareas de la Delegación Estatal de Programas Integrales de Desarrollo en la *entrega de becas*?
85. ¿Cuáles son las tareas de la SEP/SEB en la *entrega de becas*?
86. ¿Cuáles son las tareas de las escuelas de EB en la *entrega de becas*?
87. ¿Si la titular presenta problemas para extraer su dinero por ejemplo del cajero automático qué medio alternativo tiene para hacer efectiva su beca? ¿a quién llamaría para solucionar su problema?
88. ¿Qué controles se aplican para supervisar el éxito de este proceso y garantizar que el beneficiario cobre su beca?
89. ¿Cuál es el calendario de pagos en 2022?
90. En términos del proceso de *entrega de becas*, ¿qué otras actividades se contemplan como indispensables de este proceso?
91. ¿Qué dificultades y desafíos identifica en este proceso de *entrega de becas* para el Programa Becas de Educación Básica?

92. ¿Qué otras sugerencias tendrían 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.

93. ¿Cómo es el proceso de seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
94. ¿Qué instancias o áreas participan del seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
95. ¿Existen mecanismos de seguimiento después de la entrega de las becas?
 - a. ¿Cuáles son?
 - b. ¿Qué periodicidad tiene ese seguimiento?
96. ¿Cómo se mide la satisfacción de las y los beneficiarios?
97. ¿Cuáles son las tareas de la Delegación Estatal de Programas Integrales de Desarrollo en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
98. ¿Cuáles son las tareas de la SEP/SEB en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
99. ¿Cuáles son las tareas de las escuelas de EB de los distintos niveles en el seguimiento de beneficiarios y el monitoreo de apoyos?
100. ¿Cómo se monitorea la permanencia del estudiante, la terminación del ciclo escolar y la aprobación del grado en los distintos niveles?
101. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento y monitoreo de los beneficiarios con cortes de tiempo frecuentes y previos a la terminación del ciclo escolar?
102. ¿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?
103. 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?
104. ¿Qué otras sugerencias tendrían 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.

105. ¿Cómo ocurre la evaluación interna del Programa?
106. ¿Qué instancias o áreas participan de la evaluación y el monitoreo del Programa?
107. ¿Qué acciones de evaluación interna está realizando el Programa o cuales planea implementar?
108. ¿Cuáles son sus principales intereses en términos de evaluación?
109. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan para evaluar internamente?
110. ¿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:

111. En su opinión ¿Cuáles fueron las principales afectaciones a la operación del Programa generadas por la pandemia por Covid-19? Mencione las principales afectaciones a los procesos generales del Programa. *(Realizar un recorrido por cada proceso a fin de verificar afectaciones específicas)*
112. Producto de estas afectaciones, ¿hubo modificaciones en la operación del Programa provocadas por esta circunstancia? Describa cuáles.
113. ¿Hubo actores adicionales involucrados para lograr adaptar los procesos como consecuencia de la pandemia?
114. ¿El programa contó con nuevos recursos y/o sistemas de información para lograr la operación en el contexto de la pandemia?
115. ¿Qué tan adaptativo considera que fue el Programa ante las circunstancias derivadas de la pandemia?
116. 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

117. ¿Existen procesos compartidos, sustanciales o de soporte, entre los tres programas de becas? ¿cuáles?
118. 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 estudiantes manteniéndolo inscrito en las diferentes becas de forma automática?
119. 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?
120. 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.

121. Teniendo en cuenta la experiencia hasta el momento, ¿cuáles han sido las principales fortalezas de la implementación del Programa?
122. 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 DE LA DELEGACIÓN DE PROGRAMAS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO SOBRE EL PROGRAMA S072- PROGRAMA BECAS DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL BIENESTAR BENITO JUÁREZ 2022

Referencias: Entrevista Oficina Representación Estatal sobre programa S072- Programa becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez 2022

La guía de entrevista para los funcionarios de la delegación estatal se compone de las siguientes secciones: A) Estado general de la operación actual del Programa en la entidad federativa; B) caracterización general de los procesos del Programa; C) implementación del Programa en el contexto de la pandemia por COVID19; D) articulación a nivel estatal de los tres programas de becas de la CNBBBBJ y, E) 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 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 Becas de Educación Básica?
 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, ¿Cómo va el proceso de consolidación de una coordinación a otra totalmente diferente? ¿qué ajustes y aprendizajes institucionales significativos pueden destacarse?
 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? ¿Cuáles son los mayores desafíos para esta coordinación?
 5. ¿Cuáles son sus funciones y tareas específicas en este programa?
 6. Administrativamente, ¿a qué área reporta usted?
 7. ¿Cómo conoce y ejecuta las responsabilidades y tareas asignadas? Indagar sobre manuales, formación, etc. Indagar sobre frecuencia para actualización continua
 8. Cuando tiene una duda o un problema en la operación del Programa Becas de Educación Básica, ¿A quién le llama? ¿o a quién busca? ¿estos son los canales oficiales?
- II. Presupuesto
 9. ¿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?
 10. ¿En términos presupuestales y en cobertura absoluta que proporción representan los beneficiarios de EB con respecto de la cobertura total en esta entidad federativa?

11. Además de la ampliación del presupuesto, ¿qué recomendación tendría para fortalecer el ejercicio presupuestal del Programa Becas de Educación Básica?

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, ¿Participa en las 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?
14. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la planeación del Programa Becas de Educación Básica?

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.

15. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar el proceso de *difusión* del Programa Becas de Educación Básica?
16. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar la convocatoria del Programa Becas de Educación Básica?
17. ¿Qué tipo de colaboración presta la Delegación de Programas Integrales para el Desarrollo en la difusión del Programa?

18. ¿Qué papel tienen las escuelas en la difusión y convocatoria del Programa de Programa Becas de Educación Básica?
19. ¿A través de qué medios se difunde el Programa en esta entidad federativa?
20. ¿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*)
21. ¿Qué papel han jugado las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) para la difusión del Programa?, ¿Hay cuentas locales del Programa en estas redes?
22. ¿Cuentan con materiales de difusión (cárteles, banners, folletos) para difundir el Programa?
23. En términos del proceso de *difusión*, ¿qué otras actividades realizan en esta Representación?
24. ¿Cuáles cambios significativos sobre la difusión del Programa han sucedido desde 2019 a la fecha?
25. ¿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.

26. ¿Cuáles son sus tareas para apoyar el proceso de solicitud de apoyos/registro de becarios en el Programa Becas de Educación Básica?
27. ¿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?
28. Para el Programa Becas de Educación Básica, cómo se realizó el registro de aspirantes?

29. ¿Qué instancias y/o áreas resguardan los expedientes y los datos de los beneficiarios?
30. En términos del proceso de solicitud de apoyos y registro de beneficiarios, ¿qué otras actividades realizan esta Representación?
31. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de solicitud de apoyos y registro de beneficiarios, para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

IV. Selección de beneficiarios

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.

32. ¿Cuáles son sus funciones o actividades para apoyar el proceso de selección de beneficiarios del Programa Becas de Educación Básica?
33. ¿Qué tipo de colaboración presta esta Representación para el proceso de selección de beneficiarios del Programa Becas de Educación Básica y para su notificación en caso de ser seleccionados?
34. En términos del proceso de selección de beneficiarios, ¿qué otras actividades realizan esta Representación?
35. ¿Qué sugerencias de cambios realizaría en el proceso de selección de beneficiarios para mejorar el cumplimiento de las metas del Programa?

V. Entrega de medios de pago y dispersión de los recursos de becas

36. ¿Cómo es el proceso de *entrega de medios de pago* a los beneficiarios de las Becas de Educación Básica? ¿qué medios de pagos se utilizan en esta entidad?
37. ¿Cómo participa la Representación en la logística para la entrega de medios de pago?
38. ¿Con cuáles dependencias o áreas se coordina para ello?
39. ¿Dónde se entregan los medios de pago a los beneficiarios de las Becas de Educación Básica?
40. ¿Qué otras instancias o áreas participan en la *entrega de medios de pago*?
41. ¿Existen expedientes derivado de este proceso de *entrega de medios de pago*? ¿que documentos lo conforman?
42. ¿Qué dificultades y sugerencias de mejora 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

43. ¿Qué papel tiene esta Representación en el proceso de *entrega de becas*?
¿Cuáles son sus actividades?
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 tendrían 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.

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 CNBBBJ de los avances del Programa?
53. ¿Se reportan las actividades del Programa a alguna otra instancia?
54. Cuando un beneficiario 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).

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.

55. ¿Cómo 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. ¿Se presentaron 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 manteniéndolos 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 GRUPOS FOCALES A TUTORES DEL PROGRAMA S072-PROGRAMA BECAS DE EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL BIENESTAR BENITO JUÁREZ Referencias: Grupo focal tutores de familias beneficiarias

Dependiendo de las condiciones en las que se desarrolle el trabajo de campo, la guía a titulares de familias beneficiarias podrá ser aplicada en la modalidad de grupo focal o a través entrevista, en el caso que no participen por lo menos seis beneficiarios.

DATOS DEL INSTRUMENTO

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 becas de educación básica para el bienestar Benito Juárez. El objetivo de este estudio es conocer cómo funciona el Programa de Becas de Educación Básica, con el fin de identificar lo que funciona bien o lo que pueda ser mejorado para que las becas lleguen de mejor manera a las familias.

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, ¿me autorizas a grabar el audio de la entrevista?.

La información que nos proporcionas es confidencial, será resguardada y no se utilizará con fines diferentes a los de esta investigación para la evaluación. Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, NO es una evaluación de tus conocimientos, solo quiero conocer tu vivencia en el Programa.

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 BENEFICIARIO ESTÁ DE ACUERDO SE INICIA Y SE FIRMA CARTA DE CONSENTIMIENTO.

Empecemos por una pregunta general, ¿qué significa para sus vidas ser beneficiarios del Programa de Becas de Educación Básica para el bienestar Benito Juárez?

I. Difusión de la convocatoria del Programa

1. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Programa de Becas de Educación Básica?
2. ¿Cómo te enteraste de la **convocatoria** del Programa de Becas de Educación Básica? *–(preguntar rápidamente cuánto tiempo lleva cada uno de los participantes en el programa)–*
3. ¿Cómo mejorarías 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? ¿así ha sucedido?
6. ¿Cuánto dinero tendrías que recibir por la beca? ¿el monto ha cambiado con el tiempo?

7. Cuando tienes alguna duda o problema con la beca ¿A quién llamas? ¿a quién le preguntas?

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. ¿Qué fue lo más fácil de ese proceso de solicitud?
-
13. ¿Qué fue lo más difícil de ese proceso de solicitud? *–(asociar la respuesta con adjetivos positivos, negativos o neutrales)–.*

II. Selección de los beneficiarios

14. ¿Cómo te enteraste de que fuiste seleccionado(a) como beneficiario(a)?
15. ¿Conoces a alguien que solicitó la beca pero no fue seleccionado? ¿Sabes por qué no fueron seleccionados?
16. ¿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

17. ¿Cómo te pagan tu beca?
18. ¿Tuviste que realizar algún trámite o procedimiento para que el medio de pago funcionara? (ejemplo, activar una tarjeta, asistir a alguna sucursal de banco)
19. ¿Cuál es el problema más frecuente que enfrentas con el pago de la beca?

IV. Entrega de las becas

20. En lo que va de 2022, ¿cuántas veces has recibido el pago de tu beca?
21. ¿Con cuántos días de anticipación te enteraste de que ya podías cobrar la beca?
22. ¿En qué lugar cobras tu beca?
23. ¿Cómo es el procedimiento para cobrar tu beca? Lo puedes describir...
24. ¿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?
25. ¿Con que palabra describirías el procedimiento para cobrar tu beca?
26. Normalmente, ¿cuánto dinero gastas para ir a cobrar la beca a la sucursal bancaria?
27. Normalmente, ¿cuánto tiempo te toma trasladarte al lugar donde cobras la beca? Considera ida y vuelta.

28. ¿Cómo valoras la seguridad del lugar al que acudes a cobrar su beca?
29. Las veces que has recibido la beca ¿el monto estaba completo?
30. Las veces que has recibido su beca ¿ha llegado a tiempo?
31. 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 darte 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

32. ¿En qué gastas tu beca?
33. ¿Quién decide cómo gastar el dinero de la beca?

34. ¿Sabes si existe un procedimiento para presentar quejas, reclamos o sugerencias con respecto a la beca?
35. ¿Has presentado una queja, reclamo o sugerencia con respecto a la operación del Programa? ¿conoces a alguien que haya presentado una queja, por qué fue?
- a. ¿Tu queja, reclamo o sugerencia fue atendido y/o resuelto?
36. ¿El programa te ha convocado a alguna actividad para evaluar o monitorear el desempeño del Programa?
37. Describe brevemente, ¿en qué consistió esta actividad?
- _____

VI. Otras preguntas de percepción

38. ¿Qué opinión general tienes del Programa de Becas de Educación Básica?
39. ¿Qué ha cambiado en la vida escolar de tu(s) hij@s desde reciben la beca?
40. ¿Has tenido la intención de que tus hij@s dejen los estudios? ¿crees que la beca pueda servir para que alguien que tenga intención sacar a sus hij@s de la escuela cambie de opinión? ¿conoces algún caso?
41. ¿El monto de la beca te parece...? *–(asociar la respuesta con adjetivos positivos, negativos o neutrales)–*
42. Además de la beca, ¿qué crees que tus hij@s necesitan para mejorar su aprendizaje en la escuela?
-
43. Además del importe de la beca ¿cómo podría mejorarse este 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:

1. Interacción entre ejecutores del Programa y personas beneficiarias
2. Interacciones entre personas beneficiarias
3. Facilitadores y barreras de la entrega de las becas
4. Procesos y espacios en donde se llevan a cabo la entrega de las becas
5. 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 Observación⁴¹ – Mesas de atención para la entrega de becas

⁴¹ Elaboración propia con base en las referencias listadas al final del documento

Datos generales para registro de la observación: entidad, municipio, localidad, CCT⁴² (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
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

⁴² 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.

	<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	Likert

		discapacidad o de algún grupo vulnerable.	
--	--	---	--

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.

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.