

Estudio de caso 1: Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)

I. Becas que entrega CONAFE

CONAFE es una de las 19 instancias ejecutoras del Programa Nacional de Becas. De acuerdo con las ROP2016, el Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE) tiene dos becas dentro del Programa Nacional de Becas: Beca Acércate a tu escuela (BATE), listada en el anexo 2 de las ROP, y la beca de atención a contingencias o planes a nivel nacional o regional, listada en el anexo 16. Sin embargo, hasta el momento CONAFE no tiene asignado un recurso para las becas de atención a contingencias o planes a nivel nacional o regional, porque, de acuerdo con el personal de dicha institución, no ha habido contingencias que deban ser atendidas a través de las becas de CONAFE.

- Acércate a tu escuela

Acércate a tu escuela es una beca para educación básica que busca atender a niños, niñas y jóvenes que viven en comunidades rurales dispersas, preferentemente con alto y muy alto grado de marginación y/o rezago social, y que carecen de alguno o de todos los servicios de educación básica, y que para realizar o continuar sus estudios tienen que trasladarse a otras comunidades.

La población potencial de la beca, en 2016, fue de 1.3 millones de niños, y se benefició a 33,362 niños y niñas.

El monto de la beca ATE es de \$375 pesos mensuales durante diez meses o el correspondiente a partir de la firma del convenio, y se paga en tres exhibiciones: diciembre, marzo y junio. La beca busca cubrir el año escolar completo por lo

que sólo hay una convocatoria al año, pero las ROP señalan que, en casos excepcionales, se podrán recibir solicitudes en el transcurso del ciclo escolar. Estas excepciones incluyen cuando un/a alumno/a se incorpora a la escuela, una vez iniciado el ciclo escolar; cuando se da de baja un/a alumno/a becado/a queda vacante la beca y otro/a niño/a la requiere y cumple con los requisitos; y cuando se detecte y diagnostique una discapacidad en alguno de los alumnos/as, aun pasando las fechas establecidas en la convocatoria.

- Beca de atención a contingencias o planes a nivel nacional o regional

Como todas las otras instancias ejecutoras (IE) del PNB, CONAFE aparece listado en el anexo 16 de las ROP como otorgante de becas de atención a contingencias o planes a nivel nacional o regional. Sin embargo, nunca ha ejercido una beca de este tipo.

- Nuevas modalidades de beca en 2017

A partir de enero de 2017 CONAFE definirá los criterios de selección de su beca de distinta manera. Los tres criterios de focalización que operarán a partir de ese año son:

- 1) Beca para estudiantes de educación preescolar. Esta beca busca incentivar la asistencia a la educación preescolar a partir de los tres años de edad. Para capturar a esta población, se va a tratar de captar a la población que estuvo en educación inicial de CONAFE.
- 2) Beca de excelencia, para incentivar promedios mayores a 9.5. Esta beca sólo estará disponible para estudiantes de 3o a 6o de primaria, y para estudiantes de secundaria.
- 3) Becas de inclusión, que se dirigen a estudiantes en comunidades indígenas, campamentos de migrantes, y/o estudiantes con alguna discapacidad.

Estos criterios de focalización ya se incorporaron en el borrador de las ROP 2017, y se envió la información a los estados. Además ya se definió la población objetivo. Uno de los fines de estos nuevos criterios de focalización es identificar, dentro de los 135 mil niños de edad preescolar que no asisten a la escuela, a aquellos que se encuentren dentro de la población potencial de acuerdo a los datos de educación inicial, y que se puedan incorporar a la educación preescolar usando la beca ATE. Esto es con el fin de contribuir a abatir el rezago escolar en edad preescolar.

El monto de la beca será el mismo que la beca CONAFE, pero ahora se pondrá la limitante de que en una familia no puede haber más de 4 niños que reciban una beca de CONAFE.

La redefinición de las becas de CONAFE está basada en análisis de la encuesta intercensal 2015 por grado educativo, que muestran que el problema actual en educación primaria es el rezago educativo, y no la falta de acceso. Estos análisis, realizados por CONAFE, muestran que la educación básica ya está al alcance de la mayoría de los niños, y que la distancia a la escuela no es ya tanto problema. Además se encontró que hay un porcentaje importante de niños de tres años que no están en educación preescolar.

En las entrevistas en las oficinas centrales de CONAFE un entrevistado mencionó que una razón adicional para cambiar las modalidades de beca es tener más becarios en el sistema CONAFE. Con la Beca Acércate a tu escuela (BATE). 30% de los becarios de esta institución están en el sistema de CONAFE, y 70% en otros sistemas (principalmente escuelas estatales). Con las nuevas modalidades de beca se busca revertir estos porcentajes, porque los niños que están inscritos en subsistemas estatales tienen mayor probabilidad de recibir otras becas.

Las nuevas modalidades de beca contribuirán a los objetivos del PNB al buscar equidad educativa al privilegiar a estudiantes que estén en el sistema CONAFE, quienes están en condiciones de marginalidad, pero tienen menor probabilidad de obtener una beca que los estudiantes de subsistemas estatales.

II. Principales actores involucrados

En CONAFE no hay un área de becas ni de operación de servicios educativos. Además, el presupuesto que se asigna a CONAFE como parte del PNB no tiene una partida destinada a gastos de operación. El proceso operativo de la beca ATE se encuentra distribuido en varias direcciones, especialmente entre la Dirección de Educación Comunitaria e Inclusión Social y la Dirección de Planeación y Evaluación.

En la planeación, operación, entrega y monitoreo y evaluación de la beca Acércate a tu Escuela participan las Direcciones de Planeación y Evaluación (DPE); Educación Comunitaria e Inclusión Social (DECIS), la Dirección de Administración y Finanzas (DAF); las delegaciones estatales (DE); las coordinaciones regionales (CR); los auxiliares de operación; y los líderes de educación comunitaria (LEC) de CONAFE.

En la Dirección de Planeación y Evaluación, tienen un papel activo la Subdirección de Control Escolar y Estadística, la Subdirección de Planeación y la Subdirección de Evaluación de Programas y Proyectos. Algunas actividades de evaluación se coordinan con la Oficialía Mayor de la SEP.

III. Descripción de los procesos involucrados en la beca Acércate a tu escuela

3.1 Planeación

Definición de metas y presupuesto

La BATE opera por ciclo escolar, y cubre los diez meses de septiembre a junio de los beneficiarios. Sin embargo, el presupuesto de la beca opera, como en otras becas del PNB, para el año fiscal de enero a diciembre. De esta manera, para fines analíticos, conviene dividir el presupuesto que se autoriza para el año fiscal en dos partes, una que debe cubrir las becas de enero a junio de los beneficiarios que iniciaron el ciclo escolar en agosto del año calendario anterior, y otra que cubrirá los meses de septiembre a diciembre de quienes inician la escuela en agosto de ese año.

La planeación de BATE comienza en junio de cada año, con el cálculo de la población potencial, población objetivo y meta, por entidad, para el ciclo escolar que inicia el año entrante. Este ejercicio es responsabilidad de la Subdirección de Control Escolar y Estadística (perteneciente a la Dirección de Planeación).

Para definir la población potencial, la Subdirección de Planeación hace un análisis de los censos de población y vivienda, la encuesta intercensal, los índices de marginación de CONAPO, y la estadística de servicios educativos de la SEP a nivel localidad. Con todos estos elementos, identifican a la población en edad de recibir educación básica que no asisten a la escuela en localidades rurales y/o de alta marginación. En 2016, la población potencial fue de cerca de 1.3 millones de niños de 3 a 14 años.

Tras definir la población potencial, se calcula la población objetivo. Para hacer esto, la Subdirección de Control Escolar y Estadística hace un análisis histórico de la población que ha recibido una beca en cada entidad, y hace un pronóstico de cuántas becas se podrían dar ese año. Este pronóstico busca capturar la capacidad educativa que tienen las entidades, y cómo ésta ha cambiado a lo

largo del tiempo. En estados donde el número de becarios ha aumentado, se pronostica que tendrán un número de becarios igual o superior al del año anterior. Por el contrario, en estados donde el número de becarios ha disminuido se pronostica que darán un número de becas cuando mucho igual al del año anterior. La información del número de becarios que hay en cada estado proviene de los reportes estadísticos que mandan las delegaciones estatales a la Dirección de Control Escolar y Estadística de CONAFE. Estos reportes se entregan tres veces al año, en enero, julio y noviembre, y los cortes de información de estos corresponden a diciembre, junio y octubre.

Una vez que se obtuvo un primer estimado de la población objetivo por entidad federativa, la Dirección de Control Escolar y Estadística manda esta información a cada delegación estatal, para que éstas evalúen si pueden cubrir con la meta que se les está planteando o no. Tras recibir la respuesta de las delegaciones estatales, la Dirección de Control Escolar y Estadística ajusta las metas de cada entidad y las manda a la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) de CONAFE, para que ésta estime, con base en el monto individual de la beca, cuál es el presupuesto que se requiere para cubrir a la población meta. Al calcular el presupuesto requerido para el año fiscal, la DAF considera también el número de becas que se deben continuar para el periodo enero a junio. Después de hacer esto, la DAF ajusta el presupuesto que se va a solicitar, de acuerdo a las prioridades de atención establecidas por la Dirección de Planeación y Evaluación, informando a su vez a las Delegaciones dentro del Anuncio Presupuestal correspondiente. La asignación presupuestal que emplea la DAF, se corresponde a la enviada en el anuncio presupuestal remitido por la SEP al Consejo, una vez aprobado por la Cámara de Diputados y publicado en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación

Tras la publicación del presupuesto para BATE en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, la Subdirección de Control y Estadística recalcula el número de becas que se podrán otorgar, por estado, para el ciclo septiembre a

diciembre. Esto se hace restando del presupuesto designado a BATE en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación el monto necesario para financiar las becas que continuarán en el primer semestre del año calendario.

Revisiones anuales a las ROP

En noviembre de cada año, CONAFE manda sus propuestas finales de cambios a las ROP a la Oficialía Mayor de la SEP. Para llegar a la propuesta que se va a enviar, la DECIS hace una propuesta original, y los manda a la Dirección de Planeación y Evaluación, donde la Subdirección de Control Escolar y Estadística y la DECIS hacen una propuesta integrada de los cambios y los circulan para retroalimentación entre las distintas unidades de CONAFE. El Director de Evaluación y Planeación coordina este proceso, aprueba la propuesta, y la envía a la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) de la Oficialía Mayor de la SEP. En las reuniones en la DGICO participan la Dirección de Planeación y Evaluación y la DECIS.

3.2. Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

La DECIS diseña y emite la convocatoria. Este año, antes de hacerla pública, la DECIS compartió la convocatoria con DGICO, de la Oficialía Mayor de la SEP, para recibir su retroalimentación.

La convocatoria incluye información sobre la población a la que se dirige la beca, el monto, la temporalidad y duración, los requisitos, las fechas y datos para la entrega de solicitudes, y los contactos en las delegaciones estatales. La convocatoria se revisa cada año para reflejar cualquier cambio que se de en las ROP.

En febrero o marzo la DECIS publica la convocatoria en el portal de la SEP, en el portal de CONAFE, y la envía a las delegaciones estatales para su reproducción y difusión. La convocatoria queda abierta hasta septiembre.

En las delegaciones estatales siempre hay un coordinador de la beca, pero quien desempeña estas actividades puede variar. En ocasiones es el coordinador de programas especiales o un auxiliar de operación. Esta persona tiene que coordinarse con los coordinadores regionales, en quien se apoya para las tareas de difusión y operación.

Las delegaciones estatales difunden la convocatoria a través de la Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC), y de las figuras educativas como capacitadores, tutores y de los líderes de educación comunitaria (LEC), quienes la difunden en las localidades en que trabajan. Una característica de las comunidades donde opera CONAFE es que están dispersas y poco comunicadas, por lo que la promoción en persona es fundamental para dar a conocer la beca.

Para hacer la difusión en campo, el coordinador regional o los delegados estatales organizan reuniones donde se capacita a quienes harán la difusión. En estas reuniones se hace énfasis en que en las localidades se busque identificar a los niños que egresan de preescolar o primaria, a quienes tienen que trasladarse a otra localidad, a quienes tienen alguna discapacidad, y a los niños migrantes y/o indígenas. Se pide a los LEC que una vez que identifiquen a esta población potencial, les informen a ellos o a sus padres que existe una beca que puede apoyar su traslado. Este trabajo de identificación de la población potencial y de información de la beca se hace en gran medida en las tutorías de los LEC.

Algunas delegaciones estatales hacen folletos para promocionar la beca, pero esto es por iniciativa propia. BATE no tiene presupuesto para apoyar a las delegaciones en su trabajo de difusión.

3.3. Solicitud de apoyos

La recepción de solicitudes es del 1ero de julio al 30 de septiembre, para los niños que solicitan una beca por primera vez, y de agosto a septiembre para las renovaciones.

La DECIS diseña la solicitud y un manual de llenado que explica qué información va en cada campo. La DECIS manda estos documentos en formato descargable para imprimir a las delegaciones estatales, quienes los imprimen y distribuyen entre las coordinaciones regionales y los servicios educativos. Estos últimos, y/o la delegación estatal son quienes hacen llegar la solicitud a los padres y/o tutores.

La solicitud es llenada en papel por el padre, madre o tutor del niño/a. En caso de que el padre, madre o tutor no pueda llenar la solicitud, puede pedir apoyo al LEC. Tras llenar la solicitud, los padres o tutores deben de regresarla a la coordinación regional, junto con una copia del acta de nacimiento del niño y una justificación del recorrido de distancia, que puede expedir la autoridad municipal o ejidal. En el caso de que los padres o tutores no tengan uno de los documentos solicitados, pueden entregar una carta compromiso temporal para entregar los documentos posteriormente.

Es importante notar que en ocasiones el lugar en que reciben y entregan la solicitud los padres no es el mismo. En las comunidades más alejadas, los padres tienen que viajar entre 6 y 8 horas para llegar a la coordinación regional. Algunos LEC recolectan las solicitudes de su localidad y las llevan ellos mismos a la coordinación regional, pero esto no está normado y depende de la voluntad de los LEC.

La convocatoria permanece abierta 3 meses para dar tiempo suficiente a los padres de llenar la solicitud, conseguir los papeles que se les piden, llevar los papeles a la coordinación regional, y en caso necesario, regresar con información adicional. Este tiempo ayuda también cuando son los LEC quienes

recolectan las solicitudes y las llevan a la coordinación regional. Si en ésta les indican que falta algún documento, tienen que regresar a la localidad, buscar a los padres, y conseguir los papeles faltantes.

La solicitud contiene la mayoría de la información que sirve para saber si el menor es elegible para la beca, y si cumple con los criterios de priorización: la CURP, sexo y edad del niño/a; información del nivel y grado escolar que está cursando; la localización y el tipo de escuela a la que asiste; si tiene alguna discapacidad; la localidad en que vive; si hay escuela en la localidad; el medio de transporte que utiliza para llegar a la escuela; el tiempo que tarda en transportarse; el ingreso del padre y de la madre; el número de niños en el hogar que recibe alguna beca, y el número de niños que recibe una beca de CONAFE. Aunque las ROP señalan que ser indígena y/o migrante es un criterio de priorización para la beca, la solicitud no contiene información que permita identificar a esta población.

Se tiene proyectado que a partir del año entrante el llenado de la solicitud no sea en papel, sino en línea, a través de un módulo informático dentro del Sistema Integral de Información e Infraestructura para el Fomento Educativo (SIINAFE). Todavía no se ha definido totalmente cómo es que operará el llenado de la solicitud en línea. Una alternativa es que el llenado sea en las oficinas regionales, donde se apoye a los padres para acceder y llenar la solicitud. Otra opción es que los padres sigan llenando la solicitud en papel, y que las oficinas regionales o las delegaciones estatales transfieran esta información a SIINAFE.

3.4 Selección de beneficiarios

En la selección de beneficiarios participan los delegados estatales, coordinadores regionales; asistentes educativos, y el auxiliar de operación; la Dirección de Control Escolar y Estadística de la Dirección de Planeación y Evaluación de CONAFE.

Los coordinadores regionales reciben las solicitudes que llenan los padres o tutores, y se quedan con ellas hasta septiembre. En ese periodo revisan la información de las solicitudes y detectan aquellas que están incompletas.

En las regiones donde hay un gran número de servicios educativos (que CONAFE llama “grandes”) se hace una primera selección en la coordinación regional. Para esta selección se conforma un comité de selección integrado por los coordinadores regionales, asistentes educativos, y el auxiliar de operación. Estas regiones mandan a la coordinación estatal sólo las solicitudes que ya preseleccionaron. Las regiones pequeñas (es decir, que no tienen muchos servicios educativos) envían a la delegación estatal todas las solicitudes que recibieron.

Las delegaciones estatales reciben las solicitudes en octubre, y son ellas las encargadas de hacer la selección de los beneficiarios. Para hacer esto, validan la información de las solicitudes que recibieron, verificando que la información esté completa y que los solicitantes cumplan con los requisitos de la beca. Tras hacer la validación, la delegación estatal hace la lista de prelación con base en los criterios de priorización de la beca, y elige a tantos solicitantes como se hayan definido para el estado en el proceso de planeación.

Los requisitos para los aspirantes son:

- a) Ser de nacionalidad mexicana

- b) Ser alumno/a inscrito/a en algún servicio educativo o en una institución del sistema educativo nacional
- c) Ser residente de una localidad en la que no exista el servicio de educación básica requerido, y donde al CONAFE no le sea posible instalarlo
- d) Que para realizar o continuar sus estudios, el aspirante se tenga que trasladar al menos 1.5 kilómetros para asistir a la escuela preescolar, y al menos 2 kilómetros para la primaria y la secundaria
- e) Padecer alguna discapacidad y asistir a la escuela, aunque ésta se encuentre en su localidad de residencia
- f) Tener, al 31 de diciembre del año de la solicitud, de 3 a 5 años 11 meses, si el aspirante está en educación preescolar; de 6 a 14 años 11 meses si está en educación primaria; o ser menor de 17 años 11 meses, si se está en la secundaria.

Mientras que los criterios de priorización son:

- a) Ser egresado de las escuelas de Educación Comunitaria de CONAFE
- b) Asistir a los servicios educativos de CONAFE
- c) Ser niña, niño o joven migrante que asisten a servicios educativos de CONAFE
- d) Estudiantes de aulas compartidas de CONAFE, cuando la delegación estatal de la CONAFE considere que es pertinente reorientar a los alumnos, a otro centro educativo, fuera de su comunidad

- e) Niños(as) y jóvenes que padezcan algún tipo de discapacidad y asistan a un centro escolar, aún si éste está ubicado dentro de su localidad
- f) Estudiantes que recorran mayores distancias, de muy difícil acceso, y en condiciones de inseguridad
- g) Alumnas que cumplan con los requisitos, con la finalidad de reducir las brechas de desigualdad de género.

Tras hacer la selección, los delegados estatales capturan el padrón de beneficiarios en computadora, para enviarlo a la Subdirección de Control Escolar y Estadística de la Dirección de Planeación y Evaluación de CONAFE. El padrón contiene, para cada uno de los beneficiarios propuestos, su CURP, nombre y residencia, grado y nivel educativo que cursa, así como datos de los padres o tutores y la clave del centro educativo.

Actualmente CONAFE se encuentra en un proceso de transición, pues este año se integraron al Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED) de la SEP y desarrollaron un módulo que permite que los delegados estatales capturen y envíen el padrón directamente en este sistema. Esto facilita que los delegados capturen la información de todos los campos necesarios y que lo hagan de la forma adecuada. Además facilita a la Subdirección de Control Escolar y Estadística, que es quien hace la aprobación final de los padrones y los análisis posteriores, integrar la información en bases de datos. Sin embargo, para el proceso de selección de los beneficiarios del ciclo escolar 2016-2017, únicamente 25 estados usaron el SIGE.

Los estados que no están usando el SIGE, capturan el padrón de beneficiarios en hojas de Excel estandarizadas que la Subdirección de Control Escolar y Estadística diseñó.

Las delegaciones estatales tienen hasta noviembre para enviar el padrón, pues la Subdirección de Control Escolar y Estadística tiene que hacer una nueva validación y confronta de padrones antes de ordenar el primer pago a los beneficiarios en diciembre.

Una vez que recibe el padrón propuesto de un estado, la Subdirección de Control Estatal lo revisa para detectar los casos que necesitan revisión o que se tienen que eliminar. En esta revisión se verifica que los beneficiarios propuestos cumplan con los criterios de elegibilidad (en términos de edad y de estar inscritos en la escuela). También se confronta el padrón contra el Registro nacional de población e identificación personal (RENAPO), para verificar que la CURP sea válida y que no haya reporte de fallecimiento, y que la localidad de residencia que aparece en el padrón corresponda con el lugar de nacimiento del/a niño/a.

En esta misma etapa, la Subdirección de Control Escolar y Estadística confronta el padrón propuesto contra los padrones de la SEP (a través del SIGED), del Sistema Único de Control Escolar Comunitario (SUCECOM), de PROSPERA y de PROMAJOVEN. Esta confronta no se hace para detectar casos que se tengan que eliminar de BATE, pues esta beca no se contrapone con PROSPERA o PROMAJOVEN. El motivo de la confronta es dar mayor validez al padrón, pues en el SIIPP-G (Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales) se les comentó que si sus beneficiarios aparecen en otras listas de programas sociales, tienen mayor probabilidad de ser personas reales.

Después de la revisión del padrón propuesto, la Dirección de Control Escolar y Estadística informa a cada estado cuáles de los solicitantes propuestos se quedan como beneficiarios, cuáles tienen que sacarse del padrón porque no cumplen con los criterios de elegibilidad, y cuáles datos tienen que corregirse. También se pide que se verifique la existencia de los/as niños/as que no aparecen en otros padrones.

A partir de 2017 cambiará el proceso de selección. Las delegaciones estatales harán la validación de las solicitudes y las enviarán a la Subdirección de Control Escolar y Estadística, para que sean ellos quienes hagan la selección. Para entonces se espera también que todos los delegados estatales estén usando el SIGE. Adicionalmente se espera que el SIGE permita checar automáticamente la consistencia de los datos de las solicitudes, para evitar el ir y venir entre la Delegación Estatal y la Subdirección de Control Escolar y Estadística.

Después de esta selección de beneficiarios, que finaliza en noviembre, puede haber otras selecciones durante todo el ciclo escolar. Esto ocurre cuando se llega a cancelar una beca porque el beneficiario sale de la escuela. BATE no tiene suspensiones, así que si se identifica que algún beneficiario se da de baja o deja de asistir, se le cancela el beneficio. Esto es difícil de hacer, porque no se tiene un registro de asistencia, como se explica en la sección de seguimiento a beneficiarios. Sin embargo, cuando ocurre una cancelación, los delegados estatales sustituyen al beneficiario con la siguiente persona listada en la lista de prelación. Es por ello que se hacen tres padrones al año (en octubre, diciembre y junio).

Cada vez que se actualiza el padrón, la Subdirección de Control Escolar y Becas hace una revisión de su validez, verifica que los beneficiarios propuestos existan, y confronta contra otros padrones

3.5 Distribución y entrega de apoyos

Antes de entregar el apoyo, el delegado estatal y los padres o tutores de los/as niños/as seleccionados firman un Convenio para regular el otorgamiento de la Beca Acércate a tu Escuela, donde se especifica el monto de la misma, la temporalidad, los derechos y obligaciones de ambas partes, así como las razones de cancelación. Este convenio se firma dos veces al año.

La entrega de los apoyos económicos está regida por los Procedimientos para la entrega de apoyos económicos a los prestadores del servicio social educativo, beneficiarios del Sistema de Estudios a Docentes (SED) y del Financiamiento Educativo Rural (ahora Acércate a tu Escuela) en Delegaciones Estatales. En ellos se establecen como modalidades de entrega las tarjetas bancarias y la ventanilla bancaria. Actualmente la mayoría de los pagos se hace a través de transferencias bancarias. Para recibir el dinero en ventanilla, una vez que se dio de alta el período de pago, el becario o su padre o tutor tiene que ir a cualquier sucursal del banco que maneje el estado, y dar su número de convenio. El pago se le puede hacer en efectivo o por cheque. Se hacen tres pagos en el ciclo escolar, uno en diciembre, que cubre de septiembre a diciembre; uno en marzo, que cubre de enero a marzo; y uno en junio, que cubre de abril a junio.

Para los pagos por tarjeta bancaria, que son los más comunes actualmente, una vez que el padre o tutor firma el convenio, la delegación estatal abre una cuenta para cada beneficiario. Los delegados estatales son quienes toman la decisión de qué bancos usar y las características de las cuentas bancarias. Así, los bancos y el tipo de cuenta que se usa varían de un estado a otro. Recientemente los delegados estatales han estado negociando para que se les disminuyan o eliminen las comisiones bancarias.

Los delegados estatales son también quienes hacen la transferencia bancaria a las cuentas de los beneficiarios. Para eso se requiere que las oficinas centrales de CONAFE les hagan una transferencia del dinero que corresponde al pago de todos sus becarios. Esto se logra porque en cuanto aprueba el padrón final, la Subdirección de Control Escolar y Estadística manda un oficio a la DAF solicitando que transmita los recursos a la delegación.

Una vez que la delegación tiene el dinero en su cuenta, programa los pagos, ya sea en ventanilla o por tarjeta.

3.6 Monitoreo de beneficiarios

El seguimiento a los beneficiarios se concentra en identificar casos en que se debería de cancelar la beca y depende de la delegación estatal y la Subdirección de Control Escolar y Estadística; mientras que en el monitoreo de apoyos se verifica que las delegaciones estatales cumplan con los procedimientos establecidos, y que los beneficiarios efectivamente reciban sus apoyos. Este monitoreo es responsabilidad del Departamento de Seguimiento Programático en la Subdirección de Control Escolar y Estadística, y de la DECIS.

Los criterios establecidos en las ROP para la cancelación de la BATE son:

- a) Cuando el/la beneficiario/a repruebe más de un ciclo escolar en el mismo nivel educativo

- b) Cuando el/la beneficiario/a no se presente a cobrar la beca, en más de una ocasión

- c) Cuando el/la beneficiario/a no entregue en tiempo y forma la documentación que avale su permanencia en el plantel educativo

- d) Cuando la información contenida en los documentos entregados en la Delegación Estatal del CONAFE correspondiente sea falsa

- e) En los casos en los que la familia del/de la beneficiario/a se cambie de domicilio a una localidad que si cuente con el servicio educativo requerido

- f) Si en la comunidad de procedencia del/de la beneficiario/a se instala el servicio educativo requerido

- g) Si el/la alumno/a se inscribe en una escuela identificada como particular, a menos que se compruebe que es una institución de beneficencia

Según comunicaciones con la CONAFE, se han realizado rescisiones de la BATE, gracias a la información recolectada por las delegaciones estatales, en casos donde, por ejemplo, los niños o jóvenes se dan de baja del servicio escolar o cuando migran a otra localidad.

Las ROP establecen varios motivos de cancelación, de los cuales se trata de detectar únicamente el abandono escolar, el cambio de residencia, y el fallecimiento de los beneficiarios. Para identificar los movimientos administrativos de los beneficiarios (altas, bajas, deserciones), la delegación estatal renueva el convenio que firma con los padres o tutores para el periodo escolar de enero a junio. En este los padres o tutores deben de declarar y comprobar el beneficiario permanecen en el servicio educativo o bien notificar si han cambiado de residencia.

Por su parte, la Subdirección de Control Escolar y Estadística trata de identificar los casos en que falleció un beneficiario haciendo una confronta con RENAPO cuando la delegación estatal les envía un nuevo padrón. Las delegaciones les mandan el padrón original en noviembre, y dos actualizaciones más a lo largo del año.

Durante las entrevistas con el personal de las oficinas centrales de CONAFE se mencionó que identificar a los beneficiarios que abandonan la escuela puede ser difícil, pues hay estudiantes que no se dan de baja y las delegaciones estatales no recolectan información sobre la asistencia escolar. Esto dificulta identificar a quienes se les tiene que cancelar la beca porque no se avala su permanencia en el sistema educativo.

La Subdirección de Control Escolar y Estadística ha tratado de desarrollar un sistema para detectar los casos en que un becario sale de la escuela a lo largo del ciclo escolar, pero no han encontrado un sistema efectivo. Las alternativas

que han probado incluyen dar seguimiento a las calificaciones a lo largo de los tres padrones que mandan las delegaciones estatales, bajo el supuesto de que cuando los alumnos ya no tienen calificaciones, es porque ya no están asistiendo a la escuela. No obstante, esta información no se captura constantemente. También se ha tratado de idear un sistema para monitorear la asistencia escolar de los becarios, pero no se ha logrado nada sistemático, porque en los planteles educativos no se lleva lista de asistencia.

En cuanto a las actividades de monitoreo, el Jefe del Departamento de Seguimiento Programático de la Subdirección de Control Escolar y Estadística hace visitas a los estados para verificar que los apoyos se estén entregando a quién se debe. Para hacer estas visitas, elige los estados que va a visitar aleatoriamente, y dentro de los estados seleccionados, hace un muestreo aleatorio de expedientes. En esta muestra de expedientes, revisa que se cumplan los criterios de selección (que los niños vivan en municipios de alta marginalidad, y que estén inscritos en una escuela). Además confronta la lista de beneficiarios con el listado de pagos que produce el delegado estatal, para ver que se pague a quién se debe de hacerlo. En estas revisiones ha detectado algunos casos en que esto no sucede. A veces esto es porque el beneficiario no cumple con los requisitos de la beca y se le cancela.

Además, de esta muestra de expedientes, en sus visitas a campo el Jefe de Departamento de Seguimiento Programático hace una submuestra para visitar a los padres en sus comunidades. En estas visitas, que incluyen los casos donde no se encontró respuesta a las inconsistencias de los expedientes y otros casos seleccionados aleatoriamente, se verifica que los padres de los niños sí reciban el dinero de la beca, y que los niños sí vayan a la escuela. En lo que va de 2016 ha visitado 16 delegaciones estatales, donde se han hecho visitas a aproximadamente 200 padres de beneficiarios.

Tras hacer las visitas de campo, el Departamento de Seguimiento Programático hace un expediente con los casos problemáticos, es decir, aquellos donde el estudiante no existe, donde el becario no está registrado en la escuela, donde el becario ya dejó de asistir a la escuela, donde no se cuenta con toda la documentación, donde no existe registro de pagos, o donde los padres reportan no haber recibido la beca. A este documento se anexa una minuta, donde se acuerda con la delegación estatal los tiempos y plazos que se dan para la solución de las inconsistencias. Posteriormente las delegaciones estatales deben de comunicarse con el mismo departamento para informar cómo se solucionó el conflicto. Comúnmente las delegaciones estatales respetan estos plazos.

La Dirección de Planeación realiza algunas reuniones a lo largo del año, donde informa los problemas encontrados en estas visitas y su resolución.

La DECIS también realiza actividades de monitoreo, pero éstas no son aleatorias, sino que aprovechan las visitas que realizan a los estados para hacer una revisión de todos los procedimientos de las delegaciones. Este año han realizado visitas a Guerrero, Oaxaca e Hidalgo. Durante estas visitas, la DECIS revisa cuatro o cinco escuelas para verificar inscripciones, y revisar los expedientes. En ellas encontraron que sí hay reprogramación de pagos porque los padres o tutores no cobraron algún trimestre, porque no entregaron a tiempo las constancias. También encontraron reprogramaciones porque hubo movimientos de bajas, o porque hubo altas que no se pueden registrar sino hasta el siguiente periodo y se les tuvieron que retrasar los pagos. También había algunos convenios no firmados porque murió el delegado y no alcanzó a firmar. En el resto de los casos que revisaron encontraron que los niños sí existen, que saben que cuentan con la beca, el monto, y para qué se usa.

En las nuevas ROP se va a especificar que las delegaciones estatales deben de hacer monitoreo a nivel de los planteles escolares, para verificar que sí existen los niños y que los documentos entregados son verdaderos.

3.7 Contraloría social

CONAFE tiene un área de contraloría social que puede captar quejas. Ésta está en la Dirección de Delegaciones y Concertación con el Sector Público, y tiene una línea abierta para que cualquier persona se comunice ante cualquier situación.

Además, las Delegaciones Estatales tienen un área de Contraloría Social. Este año las Delegaciones pidieron al área de contraloría social de CONAFE ayuda para elaborar un folleto sobre los derechos y obligaciones de los beneficiarios de BATE, pero ésta las refirió a la DECIS. En ocasiones, cuando las delegaciones estatales reciben consultas que no pueden resolver ellos, refieren a los interesados directamente a CONAFE.

3.8 Monitoreo y Evaluación

En las actividades de monitoreo y evaluación participan las delegaciones estatales, la Subdirección de Control Escolar y Estadística, la Subdirección de Planeación, y la Subdirección de Evaluación de Programas y Proyectos, todas ellas adscritas a la Dirección de Planeación y Evaluación. Como parte de estas actividades, CONAFE manda información al Sistema de Información para la Planeación y Seguimiento (SIPSE) de la SEP; al Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH); y al Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G) de la Función Pública.

La información que se presenta en estos reportes deriva de reportes estadísticos que envían las delegaciones estatales a la Subdirección de Control Escolar y Estadística, quien los compila, revisa, y procesa. La Subdirección de Control Escolar y Estadística reporta al SIPSE, y al SIIPP-G, mientras que la Subdirección de Evaluación de Programas y Proyectos reporta al PASH.

A continuación se describe la información reportada y los procesos para llegar a los reportes:

Junto con los padrones de beneficiarios que envían en octubre, diciembre y junio, los Delegados Estatales envían a la Subdirección de Control un informe estadístico. Estos informes son estandarizados, pues el Departamento de Seguimiento Programático de la Subdirección de Control Escolar y Estadística distribuyó un formato predeterminado a los delegados estatales. Los reportes constan de aproximadamente 11 páginas cada uno, contienen información agregada para el estado del número de beneficiarios, y cruces de estos por nivel y grado educativo, sexo, condición indígena, y grado de marginación de la localidad de residencia. Estos reportes incluyen también la meta planeada para el estado, e información sobre el personal docente de CONAFE en el estado, desagregada también por grado y nivel educativo, sexo y condición de marginación de la localidad. Para hacer estos reportes, las delegaciones estatales usan los datos del SIPGED, o, en caso de no usar este sistema, del registro de su padrón de beneficiarios.

Con la información de los reportes estadísticos de las delegaciones estatales, el Departamento de Seguimiento Programático genera un informe estadístico resumen que se usa para control administrativo, desarrollo interno y planeación. Los datos de ese reporte se usan también para llenar la información que se les solicita en el SIPSE, en el SIIPP-G, y para construir la matriz de indicadores y subir esta información al PASH.

De todos los informes que se llenan, el PASH es el que requiere más trabajo, no sólo porque después de llenar la información para el año se hacen revisiones trimestrales, sino también porque requiere coordinación con las demás áreas, especialmente entre la Subdirección de Evaluación de Programas y Proyectos, y la Subdirección de Control Escolar y Estadística.

En cuanto se definen las metas de la BATE para el año, la Subdirección de Evaluación de Programas y Proyectos participa en el registro de metas en el PASH y en el SIPSE. Esta misma dirección da seguimiento en el PASH, de manera coordinada con la información que la Subdirección de Control Escolar y Estadística registra en el SIPSE. La definición de las metas en el PASH toma en cuenta un análisis del histórico reportado en los indicadores.

El indicador de objetivo que se debe de reportar en la MIR, a solicitud de la SEP, es un indicador de permanencia: el porcentaje de niños, madres jóvenes y jóvenes embarazadas que reciben beca y permanecen en los servicios educativos de tipo básico respecto del total que reciben beca en el mismo año (ver MIR 2016). Uno de los problemas es que el PNB opera a través de distintas IE, las cuales tienen diferentes poblaciones objetivo, pero la MIR reporta indicadores agregados. El indicador de objetivo descrito arriba para CONAFE se comparte con la beca PROMAJOVEN de la Subsecretaría de Educación Básica. En este caso, sólo reporta el avance de las metas de su competencia (porcentaje de niños que permanecen en los servicios educativos de tipo básico respecto del total que reciben beca el mismo año). En consecuencia, su indicador se refiere únicamente a los jóvenes y niños que reciben beca de CONAFE. Un segundo problema es que en vez de calcular el indicador con respecto al número de niños que recibió una beca, lo calculan con respecto al número de becas que dieron. Dado que algunas becas se cancelan y sustituyen por nuevos becarios, se tienen indicadores de eficiencia que pueden llegar a pasar del 100%. Esto se va a corregir el año entrante, cuando se comiencen a

reportar el número de niños que permaneció en la escuela, respecto al número de niños que recibió una beca.

Además del indicador de objetivo descrito arriba, CONAFE reporta a las MIR el indicador de gestión “Porcentaje de becas Acércate a tu Escuela entregadas respecto a lo programado en el año t” (ver MIR 2016).

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas detectados

- La estructura operativa no es exclusiva para el seguimiento del PNB, sino que las actividades del PNB (incluyendo las actividades de seguimiento) la realizan los mismos funcionarios que operan los distintos programas de operación continua.
- Hay dificultad para dar seguimiento a todos los procesos que dependen de las delegaciones estatales, de las coordinaciones regionales, y de los LEC. Salvo por la información estadística que se recolecta y las visitas eventuales a campo, CONAFE no tiene forma de verificar que la convocatoria haya sido difundida en todos los lugares a los que se debe, que en el proceso de selección se haya cumplido con los criterios establecidos en el programa y que se haya priorizado a quién se debe, y que el dinero de las becas se entregue a los beneficiarios.
- Existe variación en la forma en que las delegaciones estatales, las coordinaciones regionales y los LEC operan el programa de becas. Dado que no hay incentivos monetarios o de otro tipo para realizar las actividades que implica la difusión y operación del PNB (por ejemplo, identificar a posibles beneficiarios, convencerlos de que llenen una solicitud, ayudarlos a hacerlo, revisar las solicitudes, validarlas, etc.) la

operación del programa en los estados depende, en gran medida, de motivaciones personales. Esto genera que haya estados con importante necesidad, pero pocas solicitudes.

- No hay claridad en la forma en que se debe de realizar la prelación de los beneficiarios. Las ROP no establecen claramente los criterios y prioridad que tiene cada uno.
- Ser indígena y/o migrante es un criterio de priorización para la beca, pero la solicitud no contiene información que permita identificar a esta población.
- En ocasiones los padres no pueden obtener el comprobante de distancia que se pide con la solicitud de la beca. En estos casos se puede dar un compromiso para entregarlo después, pero no es claro qué sucede cuando no lo entregan. En principio este documento no debería de ser necesario, si se confiara en la información que proporcionan los padres o tutores en la solicitud, o si se empatará su dirección (también contenida en la solicitud) con la información de los servicios educativos de la SEP. No obstante, estas recomendaciones ya no serán relevantes con las nuevas modalidades de beca.
- No hay una forma sistemática de identificar los casos que ameritan cancelación de la beca. Las ROP establecen varias causales por las que esto puede ocurrir, pero no se da seguimiento a los beneficiarios y tampoco se recolecta la información necesaria para identificar a quienes ameritan cancelación.
- El mecanismo establecido para entregar las solicitudes (que los padres las entreguen en la coordinación regional) puede estar obstaculizando el

acceso a la beca para los niños más necesitados (aquellos que viven en las comunidades más remotas).

- La deserción de los líderes comunitarios es muy alta. Cada año se renuevan 23% de ellos, lo que genera que haya que estarlos entrenando continuamente, y que no se pueda dar seguimiento a las propuestas que se hacen a los representantes estatales. Esto es un problema para el funcionamiento de BATE porque los LEC son quienes sirven de enlace en las comunidades, quienes detectan a la población susceptible de beca, y pueden aclarar las dudas sobre BATE.
- Los sistemas de información empleados son perfectibles. Actualmente no se recolecta información del número de personas que solicitaron la beca y que fueron rechazados, o de sus características. Tampoco se tiene información que permita dar seguimiento a los niños beneficiarios y conocer sus resultados individuales. Una razón de esto es que sólo podría obtenerse esta información para los beneficiarios de BATE que están en el sistema CONAFE. En consecuencia, se tienen problemas para calcular los indicadores de gestión y resultados que se deben de reportar en la MIR.
- La fusión en el PNB de muchos programas de becas, con becas distintas, que operan a diferentes niveles, y tienen distintas poblaciones objetivo representa un problema para la integración de la MIR. No hay coherencia vertical en ella. Además, se fusionan diferentes becas, operadas por distintas IE en un sólo indicador, lo que puede provocar inconsistencias en la producción de los indicadores comunes. Por ejemplo, el indicador porcentaje de niños que permanecen en los servicios educativos de tipo básico respecto del total que reciben beca el mismo año es común a CONAFE y a PROMAJOVEN. Cada uno de estas IE reporta el indicador respecto a las metas de su competencia (CONAFE reporta el porcentaje

de niños que permanecen en los servicios educativos de tipo básico y reciben beca). Pero no se sabe cómo es que la SEP integra ambos indicadores (que son dos indicadores de porcentaje) en un porcentaje global.

- Hay una cadena muy larga y complicada para hacer los reportes, además de que, dentro del PNB, se tiene que reportar a diferentes áreas, lo que genera confusión. Por ejemplo, dentro de la SEP se reporta a dos personas distintas, en dos unidades diferentes: a la Dirección General de Planeación Programación y Estadísticas Educativas (DPPyEE), y a la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP).
- Las ROP son difíciles de leer por la manera en que están organizadas.
- El presupuesto del programa no toma en cuenta los gastos de operación, que pueden llegar a ser elevados. Personal de CONAFE dedica parte de su tiempo a las actividades de BATE. Estos gastos no están presupuestados en el S243. Tampoco se consideran los gastos de operación en el campo. Las delegaciones estatales tienen que imprimir, con sus propios recursos, los materiales de difusión y las solicitudes. También tienen que hacer el trabajo de la BATE dentro del trabajo de operación normal del programa CONAFE.
- No se tiene dinero para difusión, aún dentro de las oficinas centrales. Por ejemplo, en 2015 se quisieron preparar 2000 carteles, pero no hubo presupuesto para hacerlo.
- La transición al sistema del SIGE implica que se deben de homologar las bases de datos de todas las delegaciones estatales, pero hay algunas que parecen no estar en condiciones de hacer esta transición.

4.2 Recomendaciones

- Mejorar la comunicación al interior de los equipos de las delegaciones estatales, y entre estas y las oficinas centrales de CONAFE
- Definir claramente los criterios de priorización y el peso de cada uno de ellos en las ROP. Posterior a esto se recomienda capacitar a los delegados estatales en el proceso de selección
- Incorporar la información sobre condición indígena y condición migratoria en el formato de solicitud
- Generar un sistema en el que los LEC informen a los delegados estatales cuando identifiquen que un beneficiario abandonó la escuela o se cambió de domicilio. Según el diseño actual de la BATE, después de hacer esto se debería de cancelar la beca. Sin embargo sería más apegado al objetivo del PNB de facilitar la continuidad escolar, que se use esa información para becar a los niños y jóvenes en peligro de abandono.
- Sistematizar el apoyo de los LEC en el llenado de solicitudes
- Sistematizar que los LEC verifiquen las solicitudes de los padres, las recolecten, y las entreguen a los coordinadores regionales
- Desarrollar materiales sencillos y breves que sirvan para capacitar a los LEC en sus funciones dentro de BATE, y les sirvan de apoyo a lo largo del ciclo escolar
- Mejorar los sistemas de información, de forma que se tengan indicadores de continuación en la escuela, cambios de domicilio y pagos. Esto servirá

para identificar a los casos que ameritan cancelación, y para dar seguimiento a la entrega de los recursos

- Mejorar el uso de los indicadores que se tienen en el sistema, tanto para la planeación como para la identificación de aspectos que requieren mejoras. Se puede comenzar con un análisis histórico de la población objetivo vs la población atendida en las entidades, del número de cancelaciones, y los reportes de problemas detectados por la Subdirección de Control Escolar y Estadística. Usando esta información como insumo, se recomienda tener al menos una reunión anual de planeación con los delegados estatales
- Reorganizar las ROP por IE. En caso de que esto no sea posible, procurar que dentro de cada anexo técnico de las ROP, la información de cada IE se liste junta, preferentemente por modalidad de beca
- Incluir en el presupuesto de BATE una partida para gastos operativos. Esto se hace en algunas otras IE, donde el tope para estos gastos es 1.0%
- Desarrollar materiales de difusión conjuntos para las becas Acércate a tu Escuela y el programa CONAFE
- Homologar los sistemas de captación de información de las delegaciones estatales, ampliar la información recolectada, para captar información de los solicitantes y no únicamente de los beneficiarios, y recolectar información de seguimiento de los beneficiarios
- Desarrollar materiales de apoyo y manuales para la captura y manejo de la información estadística, por parte de las delegaciones estatales

- Generar mecanismos de sinergia entre el programa CONAFE y las becas que otorga la institución. Dado que la BATE identifica a los beneficiarios del programa más necesitados, se puede generar un programa de fortalecimiento para ayudar a que estos niños permanezcan en la escuela y hagan la transición de primaria a secundaria.

4.3 Buenas prácticas

- Las visitas que realiza el Departamento de Seguimiento Programático a las Delegaciones Estatales para revisar con detalle una muestra de expedientes y hablar con un grupo de beneficiarios permite identificar casos donde la selección y entrega de recursos no se ha realizado conforme a lo especificado en las ROP. El seguimiento que da el mismo departamento con las Delegaciones Estatales a los casos que identifica como problemáticos permite reducir el número de posibles irregularidades en el programa
- A partir del año entrante serán las oficinas centrales de CONAFE quien reciba las solicitudes y haga la prelación. Esto llevará a una reducción de las asignaciones dudosas en las becas.
- La estandarización de los reportes estadísticos que envían las delegaciones estatales que se ha logrado gracias a que el Departamento de Seguimiento Programático generó formatos que sólo tienen que ser llenados por los delegados y a su trabajo de seguimiento con ellos ha generado que la información estadística que se tiene del programa sea más confiable y oportuna, y ha facilitado la elaboración de los reportes globales. Este es un buen ejemplo para programas que no tienen sistemas de información totalmente automatizados.

Cuadro 1. Grado de consolidación operativa de los procesos

	S í	Parcial- mente	No	NA	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Los procesos están normados por las ROP del PNB a nivel del programa e, internamente hay un manual de procedimientos del programa de becas BATE
¿Están estandarizados los procesos?			X		Algunos procesos están definidos de una manera, pero en la práctica se pueden realizar de otra, como sucede con el lugar en el que los padres entregan las solicitudes.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?		X			Se documentan algunos procesos, pero no otros. Por ejemplo, no se documenta el número de solicitudes recibidas, ni el porcentaje de éstas que fue rechazado. Algunos de los procesos que sí se documentan son la revisión de expedientes en las visitas de monitoreo
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				Sí, las delegaciones estatales realizan tres reportes estadísticos estandarizados al año, y con base en estos se realiza un reporte general y alimentan los reportes necesarios. Las becas otorgadas por CONAFE se relacionan con los siguientes indicadores de la MIR del PNB: Indicadores de propósito: a) Porcentaje de niños, madres jóvenes y jóvenes embarazadas que acceden y permanecen en los servicios educativos de tipo básico con apoyo de beca respecto a los becarios atendidos en el año N. Indicadores de componente: a) Porcentaje de becas Acércate a tu Escuela entregadas respecto a lo programado en el año N Indicadores de actividad: a) Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año N. b) Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año N.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			X		No
Grado de consolidación operativa*					3.5

*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de la respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 1. PLANEACIÓN

Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Proyección y metas	Elaboración del presupuesto	Revisión presupuestal
Límites	Inicio	Convocatoria para revisión de las ROP en la SEP	Definición de población objetivo y población potencial por estado	Costeo de las metas por estado	Anuncio del presupuesto aprobado
	Fin	Publicación de las ROP en el Diario Oficial	Definición de meta para cada estado	Presupuesto aprobado	Anuncio a los estados del número de becas a otorgar
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Marzo a diciembre. Este año es particular, porque se cambiaron los criterios de focalización de la beca. Estos cambios ya se incluyeron en las ROP del año entrante. Como consecuencia de eso, el año entrante las ROP modificadas servirán sólo para la segunda mitad del año, cuando apliquen los nuevos criterios de focalización	Junio a noviembre	Junio a diciembre	Febrero o marzo
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	El programa no cubre gastos indirectos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.			
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE			
	Otros	Resultados del programa del año anterior	Informe estadístico de BATE. Población objetivo y potencial por estado, e histórico de metas anteriores. Información de INEGI, CONAPO y CONEVAL		

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 1. PLANEACIÓN					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Proyección y metas	Elaboración del presupuesto	Revisión presupuestal
Productos	Productos del proceso	Propuesta de modificaciones a la ROP	Metas por estado	Presupuesto aprobado para el año fiscal	Número de becas a otorgar por estado
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí, para todos los procesos, pues son el órgano rector	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Retroalimentación de las distintas unidades de CONAFE	Población atendida en cada estado en el pasado	Presupuesto anual	Presupuesto para el año fiscal y número de becas a otorgar por estado
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí	No	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí	Sí
El proceso es pertinente			Parcialmente. Al resumir las becas de 19 UR y abstraer procesos comunes, las ROP se tornan complicadas y no reflejan adecuadamente lo que debe suceder en cada UR	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración de la convocatoria	Difusión de la convocatoria
Límites	Inicio	Redacción de la convocatoria	Publicación de la convocatoria
	Fin	Publicación de la convocatoria en la página de CONAFE	Cierre de la convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Febrero o marzo, dependiendo de cuándo se conozca el presupuesto final	Febrero o marzo a septiembre
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	El programa no cubre gastos indirectos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.	El programa no cubre gastos indirectos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE	Instalaciones y equipo de la IE
	Otros	Borrador de folleto diseñado por la DGEI	
Productos	Productos del proceso	Convocatoria	Material de difusión de la convocatoria difundido en las comunidades
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Registro de solicitudes
Límites	Inicio	Llenado de solicitud y entrega de documentación adicional
	Fin	Recolección de solicitudes llenadas
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Del primero de julio al 30 de septiembre para las solicitudes por primera vez, y de agosto a septiembre para renovaciones
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	El programa no cubre gastos indirectos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Solicitudes entregadas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente. Los LEC podrían tener un rol sistemático en la recolección de solicitudes en la comunidad
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Selección de beneficiarios	Aprobación del padrón
Límites	Inicio	Recepción de solicitudes	Recepción del padrón propuesto por los estados
	Fin	Elaboración de la propuesta de padrón por estado	Elaboración del padrón final
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Agosto a noviembre	Noviembre
	Personal	Suficiente, parcialmente adecuado	
	Recursos financieros	El programa no cubre gastos indirectos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.	
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Padrón propuesto por estado	Padrón por estado
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	SIGE
	Información recolectada	Lista de beneficiarios propuestos con datos personales y del plantel	Lista de beneficiarios con datos personales y del plantel
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS

Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Distribución de apoyos
Límites	Inicio	Publicación del padrón
	Fin	Recursos en las delegaciones estatales
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Diciembre, marzo y junio
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Provenientes del PNB y adecuados
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de cómputo de la IE
	Otros	Padrón de beneficiarios por estado
Productos	Productos del proceso	Recursos en posesión de la delegación estatal, para dispersión a los becarios y becarias
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Firma de convenio compromiso	Pago a beneficiarios
Límites	Inicio	Selección de becarios	Firma de la carta compromiso
	Fin	Firma de convenio compromiso	Recurso en posesión de los becarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Septiembre, y enero	Diciembre, abril y junio
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	De CONAFE. En su presupuesto CONAFE no tiene asignación para gastos indirectos de BATE	
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y computadoras de CONAFE	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Convenios compromiso firmados	Recurso en posesión de los becarios
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	SIGE
	Información recolectada	Ninguno	Listado de pagos indicando a cuales becarios se le pagó y a cuáles no
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	Sí, puesto que se monitorean cuántos convenios se han firmado que den soporte a las becas reportadas
Es adecuada la coordinación entre actores		Si	Sí
El proceso es pertinente		Sí, bajo el esquema de manejo del presupuesto actual. Si se manejara el presupuesto por año escolar, como se hace en otras instituciones, esto no sería necesario	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Monitoreo de beneficiarios
Límites	Inicio	Convocatoria
	Fin	Fin del año académico
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	A lo largo de todo el año
	Personal	Adecuado, pero no suficiente. Sólo una persona en CONAFE da seguimiento a los procesos de selección y entrega de beneficios en todos los estados. No se puede dedicar más personal a estas tareas porque hay restricciones presupuestarias
	Recursos financieros	De CONAFE. En su presupuesto CONAFE no tiene asignación para gastos indirectos de BATE. Las revisiones en campo son limitadas debido a los recursos presupuestarios
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y computadoras de CONAFE
	Otros	Reportes estadísticos de los estados y expedientes que se llevan en la entidad
Productos	Productos del proceso	Listado de problemas detectados en las visitas de monitoreo y minuta donde se acuerda solución con las entidades
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Ninguno
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Número de casos problemáticos en las visitas que se hacen a campo Solución de los casos problemáticos
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Contraloría social
Límites	Inicio	Llamada para resolución de dudas o quejas
	Fin	Resolución de las dudas o quejas
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Continuo
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	De CONAFE. En su presupuesto CONAFE no tiene asignación para gastos indirectos de BATE
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de CONAFE
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Dudas de los usuarios resueltas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Informes de desempeño
Límites	Inicio	Definición de metas
	Fin	Entrega de reportes anuales a SIPSE, PASH, SIIPP-G,
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Proveniente de los gastos etiquetados como gastos indirectos del programa
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de CONAFE
	Otros	Informes de las delegaciones estatales
Productos	Productos del proceso	Reportes del SIPSE, PASH y SIIPP-G En esos sistemas se registra el seguimiento (monitoreo) de las metas del programa
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí, para los reportes siguientes
Sistemas de información	Sistema empleado	SIPSE, PASH y SIIPP-G, entre los que se busca consistencia
	Información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> • Número de beneficiarios • Cruce de los beneficiarios por nivel y grado educativo, sexo, condición indígena y grado de marginación de la localidad de residencia • Meta planteada por estado
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí. Se reporta a la Dirección General de Evaluación y Políticas de la SEP
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí. En esos sistemas se reporta el seguimiento a las metas del programa
Es adecuada la coordinación entre actores	Sí	
El proceso es pertinente	Sí	

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación estratégica No se realiza un ejercicio de visión estratégica del PNB. Pero sí hay un ejercicio de planeación estratégica de BATE. Las metas de ésta se definen en CONAFE</p>
	2	<p>Programación Se estima la población potencial, y población objetivo con base en información de INEGI, CONAPO y CONEVAL. El número de becas que se pueden dar en cada entidad se calcula con base en datos estadísticos de la entidad y un análisis del número de becas que se han dado históricamente. Una vez que se determinan las metas por entidad, se consulta con los delegados estatales de CONAFE si pueden cubrir la meta propuesta.</p>
	3	<p>Presupuestación Para calcular el presupuesto que se requiere en un año fiscal, CONAFE evalúa el monto que se requiere para cubrir a la población que tiene beca de enero a junio, a la cantidad que se requiere para cubrir la población meta de septiembre a diciembre</p>
<p>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.</p>	4	<p>Elaboración de la convocatoria CONAFE elabora su convocatoria basada en ejercicios de años pasados. Comparte la convocatoria con DGICO para tener retroalimentación</p>
	5	<p>Difusión Federal La convocatoria se publica en el portal de la SEP y en el portal de CONAFE</p>
	6	<p>Difusión Local El delegado estatal coordina el proceso de coordinación local. La difusión local es a través de los LEC y de la Asociación Promotora de Educación Comunitaria (APEC)</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas Las solicitudes son llenadas por los padres o tutores a mano, y se deben de entregar en la coordinación regional de CONAFE. En algunos casos los LEC ayudan a llevar las solicitudes a las coordinaciones estatales.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	8	<p>Priorización de solicitantes Las delegaciones estatales priorizan las solicitudes con base en los criterios de priorización de la beca</p>
	9	<p>Validación Los coordinadores regionales hacen una revisión para identificar las solicitudes incompletas. Posteriormente los delegados estatales validan el contenido de las solicitudes que reciben, verificando que la información esté completa y que los solicitantes cumplan con los requisitos de la beca</p>
	10	<p>Selección de becarios Las delegaciones estatales eligen a los primeros aspirantes listados en la lista de prelación que realizaron. Eligen tantos beneficiarios como becas pueden dar en el estado.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos		
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	11	No existe proceso equivalente
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).	12	Transferencia de recursos Se transfiere el recurso necesario para cubrir el padrón de beneficiarios a las delegaciones estatales. Esto se hace después de que se genera el padrón del estado. La Subdirección de Control Escolar y Estadística manda un oficio a la DAF solicitando la transferencia de recursos a la delegación.
	13	Dispersión de recursos La beca se paga tres veces al año, en diciembre, abril, y junio. Los delegados estatales hacen la transferencia bancaria a la cuenta de los beneficiarios (o sus padres), u ordena que se emita un cheque para cada beneficiario que va a cobrar en ventanilla.
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	14	Entrega de becas Los pagos son, en su mayoría, por tarjeta bancaria a nombre del padre o tutor. También existe la posibilidad de cobrar a través de un cheque en la ventanilla de un banco.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	15	Monitoreo de becarios Se verifica que las delegaciones estatales cumplan con los procedimientos establecidos y que los beneficiarios reciban sus apoyos. Esto se hace a través de una revisión sistemática de los informes que envían los delegados estatales a CONAFE. De estos informes, se hace una selección de estados, basada en la recurrencia de inconsistencias en la información. En los estados seleccionados se hace una revisión a detalle de una muestra aleatoria de expedientes.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	16	Redacción de manuales de contraloría social Este año se elaboró un folleto sobre los derechos y obligaciones de los beneficiarios de BATE
		Capacitaciones No se ha capacitado en contraloría social
		Conformación de los comités No hay comités de contraloría social. En CONAFE hay un área de contraloría social que recibe quejas y sugerencias. Las delegaciones estatales también tienen un área de contraloría social donde atienden dudas.

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
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.	17	Informes financieros Las delegaciones estatales informan a CONAFE el presupuesto que han ejercido y éste lo compara contra el padrón de cada entidad
		Informes de desempeño Se reporta al Sistema de Proyecto Educativo (SIPSE) de la SEP, al Portal Administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH), y al Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G)
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		No existe proceso equivalente porque se distribuye dinero en efectivo.

Estudio de caso 2: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)

I. Becas que entrega el CONALEP:

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), CONALEP otorga apoyos económicos a sus alumnos en dos modalidades:

- Beca CONALEP

Esta beca se otorga de acuerdo a dos de los anexos de las ROP: en concordancia con el Anexo 1, a los estudiantes con discapacidad (demostrada con una constancia médica oficial) no se les pide ningún requisito adicional a estar inscritos; los demás estudiantes, conforme al Anexo 4 de las ROP, requieren ser alumnos regulares con un promedio mínimo de 8, y con ingresos familiares dentro de los cuatro primeros deciles de la población. El CONALEP entrega estas becas a aproximadamente 15,800 estudiantes por semestre. El monto de la beca asciende a \$2,000 pesos en una sola exhibición, depositada en los primeros meses del semestre.

- Beca Bécalos-CONALEP

Esta beca se deriva de un convenio con Fundación Televisa, a través del cual se otorgan 428 becas cada semestre a alumnos que cumplan los requisitos de regularidad académica, promedio mínimo de 8.5 y pertenecer a un hogar en el que el ingreso familiar no supere el valor de la línea de bienestar establecida por el CONEVAL de \$1,745 pesos para zona rural y \$2,695 pesos para zona urbana (a septiembre de 2016). Los montos dependen del ciclo: primer ciclo (1º y 2º semestres) \$3,150 al semestre; segundo ciclo (3º y 4º semestres) \$3,450 y tercer ciclo (5º y 6º semestres) \$3,750. Se efectúa un pago del 50% en los primeros meses del semestre y otro de 50% al final del semestre.

Estos dos tipos de becas no difieren en los procesos de operación, excepto por la periodicidad de los pagos y la fuente de los recursos.

Los estudiantes del CONALEP también tienen acceso a becas de la Coordinación de Becas de la Subsecretaría de Educación Media Superior (CBSEMS), los planteles adscritos al Sistema CONALEP no participan en la asignación y administración de éstas. Su participación incluye los procesos de postulación de becas a través de los Comités de Becas de SEMS, así como en la validación de datos de los solicitantes de becas por registro y postulación, la recepción y entrega de las tarjetas a los alumnos beneficiarios de las diversas modalidades y el resguardo de la documentación necesaria para posibles solicitudes de auditorías al programa. La Directora General del Subsistema es integrante del Comité Técnico de Becas del Programa de Becas de Educación Media Superior (CBSEMS), instancia que aprueba formalmente todas las asignaciones de becas de este programa, previo proceso de validación de la SEMS. Actualmente tienen 25,000 estudiantes con becas de ingreso y/o permanencia del Programa Nacional de Becas de Educación Media Superior, a los que a lo largo del año escolar se suman los alumnos postulados para becas contra el abandono escolar, con lo que alcanzan alrededor de 52 mil alumnos que reciben apoyo económico de la CBSEMS hasta por 10 meses. Esto no incluye a los alumnos de familias beneficiarias de PROSPERA que también reciben apoyos económicos.

II. Principales actores involucrados

La unidad administrativa responsable de la operación directa del Programa es la Dirección de Servicios Educativos (DSE), adscrita a la Secretaría de Servicios Institucionales. Como parte del organigrama de la DSE, se encuentran la Coordinación de Desarrollo del Estudiante, la Subcoordinación de Orientación Educativa y, finalmente, la Jefatura del Departamento de Becas. La DSE, en colaboración con la Coordinación y la Jefatura de Departamento de Becas, presenta al Comité de Becas del CONALEP (órgano máximo de autoridad) conformado por los titulares del grupo de

alta dirección del CONALEP, quienes previa revisión de la información, autorizan oficialmente el calendario, el presupuesto y todo el proceso operativo y administrativo del Programa de Becas del CONALEP. Se trabaja también con la Secretaría de Administración para coordinar la dispersión de los pagos. En la SEP, participa en la redacción de las ROP coordinada por la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) y reporta resultados a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS).

Descripción detallada de los procesos

A continuación, se describen a detalle las actividades, componentes y actores involucrados en los procesos de la operación del programa en el CONALEP.

3.1 Planeación

- Proyección de montos y metas

La planeación empieza a mitad del año, en junio o julio, cuando se elabora el anteproyecto del programa de becas del CONALEP, tomando como antecedente el presupuesto del año corriente y los indicadores de la MIR. El ante proyecto se envía a la SEMS. En septiembre-octubre reciben un previo del presupuesto donde se les pide ajustar las becas y determinar las metas de la MIR. Alrededor de noviembre, el CONALEP recibe el anuncio del proyecto del presupuesto enviado a la Cámara de Diputados. La Secretaría de Administración, que es la que opera los recursos financieros, comunica el calendario para el ejercicio de los mismos y anuncia a las diferentes unidades administrativas del CONALEP el presupuesto disponible para sus diferentes tareas. A partir de esto, cada unidad administrativa, incluida la Dirección de Servicios Educativos, a través de la jefatura del departamento de Becas, establece sus metas para la MIR y prepara la documentación de la propuesta de distribución del presupuesto aprobado. Esta propuesta se presenta al Comité de Becas del CONALEP, compuesto por los titulares del grupo de alta dirección del CONALEP, que autoriza la distribución y todo el proceso de otorgamiento de Becas del CONALEP. Cada unidad

administrativa del CONALEP envía sus POAs a la Secretaría de Planeación, quien los revisa y los remite de manera oficial a la Dirección General de Planeación y Programación de la SEP que finalmente envía todo el proyecto a la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF). Esto le permite al Departamento de Becas arrancar con el proceso de convocatoria que se explica más adelante.

El Comité de Becas tiene reuniones ordinarias dos veces al año, en febrero y septiembre. Las becas se dan por períodos semestrales. Para establecer el número de becas a entregar, se considera como primer criterio el derecho de un alumno becario a renovar la beca que tiene. En la sesión de febrero, la primera del año fiscal, se presentan a los integrantes del Comité de Becas del CONALEP los resultados del Programa de Becas en el año fiscal anterior, el inicio del proceso de becas y las modificaciones de las Reglas de Operación para el ejercicio fiscal posterior al actual, así como el número de beneficiarios determinados en el semestre anterior, para los que se debe mantener el apoyo. En el primer semestre del año fiscal solo otorgan becas por renovación. Entonces se les presenta exactamente el presupuesto para los alumnos que ya la tuvieron de septiembre a diciembre. Como no se revisan casos nuevos, esa sesión normalmente es ágil.

En la sesión ordinaria que el Comité de Becas celebra en septiembre, se calcula lo que queda del presupuesto para becas de nuevo ingreso y para los estudiantes que pasan a 2º o 3er ciclo, que no la han tenido en los ciclos anteriores. Estas se denominan “becas por concurso”. La cantidad disponible se calcula a partir del presupuesto modificado, restando lo ejercido en el semestre de febrero a julio para financiar las becas por renovación. Por ejemplo, de los aproximadamente 60 millones de pesos del presupuesto anual, entre 25 y 27 millones de pesos se gastan en renovaciones del primer semestre y, considerando los que se gradúan, normalmente se asignarían en septiembre alrededor de 15 millones de pesos para becas por renovación y 18 millones de pesos para becas por concurso, distribuidas entre las 32 entidades mediante un cálculo proporcional a la matrícula y al ingreso socioeconómico promedio de la entidad publicado por el CONEVAL (de manera que las entidades más marginadas obtienen un

mayor número de becas per cápita). Para distribuir el recurso, el presupuesto se divide en dos partes de 70% y 30% respectivamente. La primera (70%) se divide entre los estados ponderando por el número de estudiantes matriculados en cada entidad. El 30% restante se pondera por el nivel de ingresos per cápita del estado, otorgando mayor proporción a los de menor ingreso per cápita. La población potencial, la población objetivo y el número proyectado de beneficiarios o población atendida se calculan a partir del número y características de los alumnos del CONALEP.

- Elaboración de las Reglas de Operación (ROP)

La DSE del CONALEP nombra un enlace que, a nombre de la Secretaría de Servicios Institucionales, participa anualmente en la elaboración de las ROP. El proceso inicia en marzo, cuando la DGICO convoca y establece fechas periódicas de revisión de reglas. La DGICO manda la primera versión del documento, el Departamento de Becas de la DSE del CONALEP revisa para asegurar que éste incluya el proceso operativo y administrativo con base en lo establecido en los Lineamientos de Becas del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica. Después de esta revisión, la DGICO envía la versión del documento a diversas áreas de la SEP, entre ellas la Unidad de Asuntos Jurídicos (UAJ), la DGPYRF, la Dirección Adjunta de Igualdad de Género (DAIG), entre otras. Las observaciones de estas instancias tienen que ser atendidas por cada instancia ejecutora del PNB, CONALEP entre ellas. Estas devuelven el documento con las observaciones atendidas y la DGICO convoca a mesas de trabajo para obtener la versión final del documento con todas las observaciones atendidas. Así, aproximadamente durante el mes de noviembre, se remite la versión del documento que será enviado a la SHCP para su aprobación y publicación en el Diario Oficial de la Federación. En CONALEP, la DSE también manda a consulta a su Comité de Becas, pues todo lo incluido en las ROP tiene que estar de acuerdo con los Lineamientos de Becas del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica. Este documento, que regula internamente el otorgamiento de todas las becas en la institución, no solo las relacionadas con el PNB, se revisó y se aprobó en el CONALEP en 2014, para adaptarlo a la consolidación del PNB.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

Como se señaló anteriormente, el proceso de convocatoria inicia dos veces al año en febrero y en julio aproximadamente, cuando Comité de Becas se reúne, revisa el programa de becas. El comité está conformado por la Directora General como Presidenta, el Secretario General, el Secretario de Administración, el Secretario Académico, el Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional, el Secretario de Servicios Institucionales, el Titular de la Unidad de Estudios e Intercambio Académico, el Director de Tecnologías Aplicadas quienes son Vocales, el Director Corporativo de Asuntos Jurídicos, el Titular del Órgano Interno de Control como Asesores e invitados. En estas reuniones se presenta el proyecto de convocatoria elaborado a partir del machote publicado en las ROP, al que se le añaden los datos específicos para el periodo como las fechas y montos. El comité lo revisa y aprueba, y la DSE emite la convocatoria y difunde cuando menos una semana antes del inicio del semestre escolar (15 de febrero y 15 de agosto para 2016).

la Coordinación de Diseño y Aplicación de Sistemas Académicos adscrita a la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas pública la convocatoria en la página web y en las redes sociales oficiales del CONALEP, a partir de la solicitud del Departamento de Becas.; 2) el Departamento de Becas notifica a los Colegios Estatales (COES) de cada entidad sobre su presupuesto, el número de becas, la convocatoria y el calendario de las siguientes etapas, para que difundan la convocatoria a través de sus medios; 3) los COES notifican esto mismo a los planteles en la entidad y solicitan que difundan la convocatoria según los medios que consideren convenientes. Los COES comunican a los planteles de manera oficial los alumnos que mantienen los requisitos y tendrán prioridad para el siguiente ciclo.

La convocatoria establece modalidades de las becas disponibles, requisitos para poderlas solicitar y calendarios, así como los medios por los que se pueden seleccionar.

3.3 Solicitud de apoyos

Los alumnos deben ingresar sus solicitudes de becas a través del Sistema de Administración Escolar (SAE), una aplicación informática. Una vez que concluye la fecha de solicitudes en el SAE, viene el proceso de validación, selección y notificación, que igualmente se hacen a través del SAE.

El SAE tiene todos los datos del alumno, incluyendo los socioeconómicos reportados en el proceso de solicitud de ingreso al subsistema y los de desempeño académico. Los datos socioeconómicos se determinan por medio de un cuestionario. El ingreso familiar de los solicitantes de becas se determina mediante un comprobante de ingresos. Este puede ser una declaración firmada, que el estudiante entrega en Servicios Escolares. Cuando un alumno quiere solicitar una beca, solamente tiene que entrar a su perfil de usuario y hacer clic en “solicitar”. Las opciones de beca que le aparecen a cada usuario están determinadas por los criterios de elegibilidad académica que cumplen, es decir, solo aparecen aquellas para las que califican de acuerdo a requisitos académicos. El SAE solo limita estas opciones por requisitos académicos: que el alumno no tenga ningún módulo reprobado (regularidad) y tenga el promedio mínimo requerido.

3.4 Selección de beneficiarios

Una vez concluido el período de solicitudes, cada plantel tiene una lista de renovantes y (solo en julio/agosto) solicitantes, con una lista de prelación producida automáticamente por el SAE, con base en los ingresos declarados por el estudiante en su perfil de ingreso (para los cuales el plantel debe recibir un comprobante impreso). De ahí, los Comités de Becas de cada plantel revisan, verifican y validan las renovaciones y, de ser el caso, las asignaciones por concurso. Los solicitantes deben llevar su comprobante de ingresos físicamente a servicios escolares en el plantel para que se considere su solicitud. El papel del Comité del plantel consiste principalmente

en dar certeza de que los chicos cumplen con los requisitos y que no tienen faltas de conducta, que se tenga conocimiento de que ya tiene otra beca u otra cosa no académica que los descalifique como beneficiarios. La confronta con otros apoyos federales para el mismo fin (SEMS y PROSPERA) es responsabilidad del Comité de Becas del plantel y este órgano tiene la facultad de asignar a los alumnos el estatus de aceptados o rechazados en el SAE.

Antes de notificar al alumno, el Departamento de Becas vuelve a verificar que todos los alumnos incluidos por cada plantel cumplan con los requisitos académicos y hace una confronta con el padrón nacional de SEMS. Para PROSPERA, el CONALEP manda su padrón a la SEDESOL, quien notifica cuáles y cuántos alumnos seleccionados están en su base de datos. También confrontan con otras becas que otorga el sector privado, pero estas no se contraponen por no ser recursos del presupuesto federal. En este paso son relativamente pocos los que resultan descartados, típicamente unos 100-150 de los 15,000 seleccionados, pero en el ciclo que inició en septiembre de 2016 se identificaron 300 solicitantes beneficiarios de otros programas incompatibles. Cuando identifican a un alumno con apoyos duplicados se dan de baja del padrón en el sistema y se envían oficios a las oficinas estatales. Cada Colegio Estatal notifica a los planteles de su adscripción (que son 308 en el país).

Una vez que esto sucede, el mismo sistema emite una notificación y despliega el resultado en la página personal del alumno. El Comité de Becas del plantel, a través de su Secretario Ejecutivo, deberá publicar en un lugar visible del plantel el listado de alumnos validados y asignados con una Beca CONALEP.

3.5 Distribución y entrega de apoyos

Cuando ya se tiene el padrón final, la DSE determina a cuántos becarios se pagará en cada entidad y por medio de qué institución. CONALEP trabaja con dos bancos: Santander y Bancomer. La mayor parte de los pagos se hacen por Santander, que ofrece una modalidad de pago llamada “Pago Directo en Ventanilla”, con la que puedan

cobrar los menores de edad. Para los planteles ubicados en ciudades más pequeñas, sin cobertura de Santander, los pagos se realizan en Bancomer, cuyo sistema se llama “Sistema Integral del Tesorería”.

A diferencia de otras dependencias de la SEP, CONALEP recibe los recursos directamente de la TESOFE. La Dirección de Administración Financiera sube una cuenta por liquidar certificada (CLC) por el monto del presupuesto autorizado con cargo a una partida presupuestal del programa presupuestario S 243. El sistema verifica la suficiencia presupuestal. La CLC pasa por un proceso de captura y revisión en caja en la tesorería del CONALEP de acuerdo a las normas establecidas por la SEP y a través de los sistemas oficiales para hacerlo en la administración pública federal (como el SICOP y SIAFF).

Los fondos se manejan desde la Secretaría de Administración, a quien la DSE avisa el número de becas que se depositarán en Santander y cuántas irán a Bancomer. El segundo proceso es generar el *layout*, que es un archivo *txt* a partir de la base de datos del padrón contenida en el SAE. Este archivo contiene toda la información necesaria para pagar. La DSE genera el archivo (quemado en disco por su peso) y lo llevan al área de administración. En la Secretaría de Administración asignan el recurso a la cuenta y hacen la dispersión a través de banca electrónica. Cuando la banca electrónica avisa el alta exitosa de los chicos, la DSE avisa por e-mail a los representantes de becas de la entidad que ya se autorizó el pago.

El pago procede por retiros personales en ventanilla, una vez por semestre para las Becas CONALEP y dos veces al semestre para Conalep-Bécalos. Cada alumno puede acudir a cualquier sucursal del banco asignado a su localidad, dentro de un plazo de 10 días y recibir su beca en ventanilla. Para cobrar, aparte de su credencial de estudiante o identificación oficial (INE/IFE), tiene que presentar dos documentos: un comprobante de asignación y una carta de identidad emitida por el CONALEP. Los documentos institucionales los imprime el responsable de becas o departamento de Servicios Escolares de cada plantel a través del SAE y los entrega al alumno. El comprobante de

asignación tiene: el contrato, el número de orden, el monto a pagar, los datos del alumno, la fecha de inicio de pago y la fecha límite para pasar a las sucursales a cobrar su beneficio. También incluye la leyenda de no usar para otros fines que los del programa, la dirección de correo para quejas o denuncias y otros elementos.

Hay alumnos que no van a cobrar dentro del plazo y se les tiene que otorgar una prórroga hasta dos veces. Para evitarlo, algunos planteles acompañan a los alumnos a la sucursal para que cobren. Si al vencer la segunda prórroga no cobran, se reasigna la beca para el segundo semestre del año. Generalmente se ejercen los recursos en marzo y/o abril. La Secretaría de Administración no hace el depósito de todos los beneficiarios al mismo tiempo, puesto que está limitada por la suficiencia presupuestal mensual.

3.6 Monitoreo de beneficiarios

Por tratarse de un solo pago directo al beneficiario en la ventanilla del banco, el monitoreo se puede hacer a través de la verificación de que los alumnos acudieron a cobrar. La DSE tiene acceso a la banca electrónica para consulta y ve los pagos pendientes de cobro, por lo menos cada dos o tres días al principio, y diario durante los últimos cuatro días del período designado. El Departamento de Becas manda esta información a los planteles (a través de las oficinas estatales) para que notifiquen otra vez a los chicos que pasen a cobrar. Algunos no llegan a cobrar, pero son un número muy reducido, de menos del 1% (pueden ser despistados o bajas). Después de la conciliación hacen el cierre de padrón, que considera solamente a los chicos que si cobraron sus pagos y ese es el padrón final.

3.7 Contraloría social

De acuerdo con las ROP y la normatividad de la Secretaría de la Función Pública, todos los planteles beneficiados tienen la obligación de establecer las condiciones para que se instale un comité de contraloría social. Sin embargo, es responsabilidad de los becarios conformar esos comités.

Durante el ejercicio de 2016, se inició el proceso para fomentar la formación de comités de contraloría social en los planteles. Iniciaron con la redacción de tres documentos: esquema, guía y programa anual de trabajo. A partir de ellos se busca establecer la contraloría social en el programa de becas del CONALEP. Estos documentos se trabajaron con la SFP, y en ellos plasmaron el funcionamiento, los derechos y obligaciones que deben tener los comités.

Además, el Departamento de Becas de CONALEP organizó una capacitación de los responsables de becas de cada plantel que tuvo una duración de cinco horas. La capacitación fue por videoconferencias interactivas, en las que podían hacer preguntas y plantear dudas a la DSE. Además, se entregó una guía operativa que tiene los detalles de cómo deben conformarse los comités. En total se tuvieron seis sesiones, con la participación de diferentes regiones en cada una de ellas.

En la página www.CONALEP.edu.mx pueden consultarse los videos y los documentos normativos de los comités de contraloría social. Los comités se conforman de alumnos beneficiarios. Los solicitantes no beneficiarios pueden ser integrantes, pero no tienen derecho a voto. Los vocales y el presidente deben ser becarios. Los no beneficiarios pueden presentar quejas, denuncias, etc. pero es facultad de los integrantes con voto que se discutan y se presenten a las autoridades del plantel o de la institución. Este es el primer año en que se conforman estos comités y la fecha límite para que queden conformados es el 28 de noviembre.

3.8 Monitoreo y evaluación

Las ROP obligan a reportar el padrón al SIIPP-G que tiene un diccionario de datos sobre las variables que deben contener los reportes. La alimentación del SIIPP-G se hace en las oficinas centrales de la SEMS. La Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas (DCTC) genera esa información a partir de los datos que el SAE tiene en el módulo de becas y la envía a la SEMS para su incorporación al SIP-G. El CONALEP no es usuario de ese sistema. La SEMS informa de los problemas que hay que corregir (casi siempre si hay inconsistencias tiene que ver con nomenclatura de las localidades). Una vez corregidas, la SEMS informa del alta exitosa del padrón. Con eso se cierra el semestre como tal.

Al concluir con el proceso de otorgamiento de becas con el cierre del padrón, la DSE emite la información necesaria para reportar los indicadores de la MIR, el indicador de mayor impacto para el PNB es el de permanencia escolar en la población beneficiada, el cual consiste en informar del total de alumnos becados cuántos concluyeron exitosamente el semestre (sin adeudar módulos) al final del ciclo semestral.

El indicador mencionado se emite cada fin de ciclo semestral, una vez concluido el periodo de asesorías complementarias (regularización), el cual para el primer semestre del año fiscal concluye el último día de julio y para el segundo semestre del año fiscal concluye el último día de enero del año fiscal posterior al reportado. De los 15 mil alumnos beneficiados, aproximadamente 14 mil concluyen satisfactoriamente y únicamente mil estudiantes pierden la beca en cada semestre.

Internamente, la DSE reporta a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, que envía la información a la SEP. También se preparan informes para junta directiva, informes de cuenta pública para la Cámara de Diputados y de Senadoras, órganos internos de control y para el Comité de Becas del CONALEP a través de la Secretaría de Planeación, la de Administración o de ellos mismos, según la instancia.

En el caso de Bécalos, la Fundación Televisa reporta al CONALEP su patrón final y este incluye a los beneficiarios en todos los informes mencionados arriba, porque el presupuesto federal asignado a esa beca es parte del PNB.

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- El principal problema para la planeación es la incertidumbre sobre el presupuesto que estará disponible en el siguiente ejercicio. Que así ocurra implica revisar y repetir dos o tres veces los cálculos de la población potencial, el objetivo y la atendida, por género y edad, entre otras variables que se deben reportar.
- Un segundo problema es la definición de los indicadores y metas de la MIR del PNB. Las instancias ejecutoras del PNB son muy diversas entre sí, al igual que las becas que ofrecen. La MIR tiene que consensarse con todas ellas y servir a todas, pero varios indicadores reflejan lo que hace una o pocas instancias ejecutoras o a lo que contribuye una o pocas de las becas que ofrecen. El principal objetivo del PNB es la permanencia, pero muchas becas no contribuyen directamente a ese objetivo. Además, cada institución mide permanencia y abandono de forma diferente. Esto causa que la Auditoría Superior de la Federación (ASF) emita comentarios generales, pero cada instancia responde según sus propias circunstancias y no existe consistencia entre las aclaraciones de las diferentes instancias. También sucede que las instancias ejecutoras definen indicadores con el área de planeación de la SEP. Después, la SHCP pide que los cambien y termina definiendo el indicador, sin los insumos necesarios para asegurar que sea congruente con la complejidad que implican los reportes de todas las IE. Sería deseable que la SEP insistiera en mantener los indicadores propuestos por las IE y justificara el porqué de los indicadores

que se definen en los grupos de trabajo porque, cuando llega una auditoría, se reciben observaciones de que no se contribuye al objetivo y propósito del programa.

- El tercer problema relacionado es que las metas de los indicadores de la MIR se fijan con base en el proyecto del decreto de presupuesto, enviado en noviembre a la Cámara de Diputados, pero los montos disponibles cambian en el presupuesto modificado que les anuncian al principio de cada ejercicio fiscal. Como el presupuesto modificado es menor y se disminuye el número de becas, cada trimestre en el reporte tiene que justificar por qué no se está alcanzando la meta. En 2016 hubo cerca de 10% de recortes y se espera que en 2017 se reduzca el presupuesto solicitado en 13 millones de pesos. Esto limitará el número de becas para alumnos de primer ingreso en 2017, por la política de dar prioridad a las renovaciones.
- En la práctica no se logra que todas las diferentes becas contribuyan a los fines del programa que son acceso, permanencia y conclusión. CONALEP considera que hay problemas en la definición de los indicadores de la MIR. Lo han cuestionado varias veces en las reuniones para la redacción de las ROP y consideran que, como está no permite medir avances contra el objetivo del programa ni dar evidencia de que el presupuesto trascienda al ejercicio. Ellos podrían reportar cuántos de los alumnos que reciben la beca avanzan al ciclo siguiente o concluyen un programa, pero no les piden esos datos.
- En el proceso de selección, el principal problema es que cada vez pueden cubrir un porcentaje menor de las solicitudes de beca que reciben. Les preocupa llegar a un momento en el que no puedan renovarse las becas entre el primer y segundo semestres de un mismo año escolar. Retirar los apoyos después de uno o dos años, antes de concluir el programa para estudiantes que mantengan la elegibilidad por criterios económicos y académicos vulneraría el objetivo de permanencia escolar.

- Uno de los principales problemas operativos y probablemente de eficacia es la dificultad en los procesos de confronta. El prometido “*webservice*” de SEDESOL para verificar beneficiarios con la CURP sería muy útil para mejorar la eficiencia del proceso, pero de todos modos la temporalidad es distinta. También es compleja la confronta con las becas de la CBSEMS porque les entregan listados en Excel con más de 50,000 nombres y no tienen otro software de manejo de bases de datos para cruzarlos con su padrón.
- Finalmente, hay descontento porque no se recibe ninguna retroalimentación respecto a los datos reportados para la MIR, ni sobre los datos reportados para el SIIPP-G.

4.2 Recomendaciones

- Tomando en cuenta que las becas operadas por CONALEP no están en el anexo de excelencia, limitar la elegibilidad por promedio contraviene el propósito de una beca para fomentar la permanencia escolar para población en situaciones vulnerables, porque el bajo desempeño es un factor de riesgo para el abandono. Es necesario determinar si los alumnos regulares con promedio mayor a 8 están en riesgo de abandono o si sería más eficiente apoyar a otros los que tienen las mismas características socioeconómicas aunque tengan peores resultados académicos.
- Dado que es un número mucho menor y la CBSEMS sí usa programas de manejo de datos más robustos que el Excel, se podría solicitar que esa confronta la hagan en la Coordinación, en lugar de que envíen los listados de 50,000 nombres.

4.3 Buenas prácticas

- La solicitud simplificada en línea a partir de datos precargados

El perfil en línea de cada estudiante, desde su solicitud de ingreso, incluye todos los datos que determinan su elegibilidad para ser beneficiario de una beca. A través del SAE se manejan tanto los datos sociodemográficos y socioeconómicos del alumno, como los de desempeño escolar, pues en este sistema los maestros también ingresan los resultados de las evaluaciones de los alumnos. Consecuentemente, no es necesario volver a solicitar toda esa información a los alumnos. La forma en la que está programado es que, cuando está abierta cualquier convocatoria para una beca del CONALEP (no exclusivamente las del PNB), todos los alumnos elegibles pueden entrar a su usuario y solicitar la beca con un solo clic. Eso facilita la cobertura a toda la población objetivo, incluso cuando no tengan en casa una computadora y tengan que ir y pagar tiempo en un cibercafé. Además evita la recolección de información inconsistente entre distintos sistemas.

- Pago a beneficiarios directo en ventanilla bancaria

Dado que la mayoría de los estudiantes de CONALEP, siendo una institución de educación media superior, no son mayores de edad, es imposible que los beneficiarios tengan una cuenta bancaria a su nombre dónde recibir transferencias electrónicas. Por la misma razón, los beneficiarios tampoco pueden tener credencial de elector como identificación oficial. El CONALEP ha resuelto este problema estableciendo convenios con Santander y Bancomer en los que las instituciones reciben documentación de CONALEP para identificar a los beneficiarios, registrar y entregar los fondos. Este sistema permite al beneficiario cobrar su beca en cualquier sucursal del banco (Santander o Bancomer según el caso). Igualmente, se reduce la necesidad de desplazarse a otras poblaciones y se elimina toda la logística de la producción y entrega de tarjetas, así como el riesgo de pérdida y mal uso.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos

	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	x				Los procesos están normados por las ROP del PNB a nivel del programa e, internamente, por los Lineamientos de Becas del Sistema Nacional de Colegios de Educación Profesional Técnica
¿Están estandarizados los procesos?	x				Todos los departamentos del CONALEP utilizan los mismos sistemas de información y se siguen los mismos procedimientos para las dos becas que se otorgan en el marco del PNB.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?	x				Los procesos se realizan de acuerdo con los lineamientos internos y quedan documentados en el SAE, junto con la demás información referente a los solicitantes o beneficiarios. Igualmente, el proceso de entrega de apoyos (pago) se documenta a través de los sistemas de banca electrónica.
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	x				Sí, los sistemas de información sirven para obtener la información necesaria para reportarlos. Las becas otorgadas por CONALEP se relacionan con tres indicadores de la MIR del PNB: <ul style="list-style-type: none"> a) Porcentaje de becas y/o apoyos a estudiantes de educación media superior otorgados, respecto a lo programado b) Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas y/o apoyos respecto al número de solicitudes recibidas c) Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto al número de beneficiarios del padrón.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			x		No
Grado de consolidación operativa*	4				Buena
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no					

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 1. PLANEACIÓN					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Elaboración del presupuesto	Proyección y metas	Revisión del presupuesto
Límites	Inicio	DGICO convoca a reuniones	Elaboración del el anteproyecto de presupuesto	Elaboración del anteproyecto de presupuesto	Anuncio del presupuesto modificado
	Fin	Anuncio de las ROP en el diario oficial	Con el envío a la SEMS	Anuncio del presupuesto aprobado	Con el último recorte en el año
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Julio-diciembre, para el año subsecuente	Julio-agosto para el año subsecuente	Julio-noviembre, para el año subsecuente	Febrero-marzo, cada anuncio de recorte
	Personal	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados
	Recursos financieros	El programa no cubre gastos operativos. Todos los costos de ejecución se derivan del presupuesto regular de la IE.			
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE			
	Otros	Disponen de las ROP e informes de monitoreo de años previos	Presupuesto del año anterior.	Presupuesto aprobado	Presupuesto federal modificado
Productos	Productos del proceso	ROP Plantillas de convocatorias	Montos globales para solicitar	Metas globales y por estado	Presupuesto detallado para el PNB en la IE (por estado)
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Cálculos en Excel	Cálculos en Excel	Cálculos en Excel
	Información recolectada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Se considera que la discusión de las ROP no logra articular al PNB ni se ha logrado armar una instancia articuladora.	No aplica	No aplica	No aplica
El proceso es pertinente		Es pertinente tener ROP, pero la negociación no genera valor agregado, cada IE define sus secciones.	Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 2. DIFUSIÓN

Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Elaboración de la(s) convocatoria(s)	Publicación en la página web de CONALEP (central)	Notificación a colegios estatales y de ahí a planteles
Límites	Inicio	Preparativos para la sesión del Comité de Becas	Aviso a sistemas para publicarse en la página web de CONALEP	Publicación en páginas o redes sociales de colegios estatales y difusión en planteles
	Fin	Publicación de la convocatoria	Fin del período de recepción de solicitudes	Fin del período de recepción de solicitudes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Enero y agosto	Enero-febrero y agosto-septiembre	Enero-febrero y agosto-septiembre
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación	PNB no cubre gastos de operación No hay recursos financieros para la difusión ni otros gastos operativos. Solo los de la IE.	
	Infraestructura	Instalaciones, equipo y web hosting de CONALEP		
	Otros	Plantillas de la convocatoria en las ROP	C Convocatoria revisada, calendarizada y autorizada	Convocatoria revisada, calendarizada y autorizada
Productos	Productos del proceso	Convocatoria revisada, calendarizada y autorizada	Convocatoria abierta	Convocatoria abierta
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Página web CONALEP	Comunicación entre colegios estatales y planteles
	Información recolectada	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No aplica	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí,
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí,

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Período de solicitudes
Límites	Inicio	Sistemas pone en el portal del SAE las becas disponibles y vínculo para solicitar (los alumnos lo ven en su página de usuario si son regulares y tienen promedio de 8)
	Fin	Cierre de convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Febrero y septiembre
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	Convocatoria abierta – SAE en línea funcionando
Productos	Productos del proceso	Lista de solicitantes
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica Página web CONALEP Comunicación entre colegios estatales y planteles
	Información recolectada	La información académica de elegibilidad de los solicitantes y la encuesta socioeconómica están disponibles en el sistema. Se recibe solicitud (clic en línea) y comprobante de ingresos (físico en plantel)
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí: lista y número final de solicitantes.
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí: lista y número final de solicitantes sí.
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí: oficinas centrales, colegios estatales y planteles participan
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Priorización de solicitantes	Validación	Selección de becarios
Límites	Inicio	Cierre de convocatoria	SAE determina elegibilidad académica (regularidad y promedio)	Comité de becas del plantel revisa la lista priorizada
	Fin	Lista de prelación	Plantel recibe comprobante de ingresos	DSE genera padrón de solicitantes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Septiembre / febrero	Septiembre / febrero	Octubre / marzo
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Excedido durante procesos de confronta
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación		
	Infraestructura	Instalaciones y equipos del CONALEP		
	Otros	Metas y presupuesto detallado para la ejecución del programa en esta IE (por estado)	Bases de datos de solicitantes por plantel generadas por el SAE y comprobantes entregados por solicitantes	Lista priorizada y validada
Productos	Productos del proceso	Lista de prelación	Lista priorizada y validada	Patrón de beneficiarios validado
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SAE	SAE	SAE
	Información recolectada	Solicitantes Datos de ingreso	Solicitantes priorizados y validados por plantel	Beneficiarios
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Al interior del CONALEP sí, pero es complicada la confronta con SEDESOL y se duplica en plantel y oficinas centrales.
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Procesamiento del padrón	Transferencias a Santander y Bancomer para pago en ventanilla
Límites	Inicio	Patrón de beneficiarios validado	Recibe "layout" para proceder a dispersión
	Fin	Entrega a Secretaría Administrativa	Reintegro a presupuesto de becas sin cobrar después de 2ª prórroga
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Octubre y marzo	Octubre y marzo
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación	PNB no cubre gastos de operación Costo \$9.00 por beneficiario (un solo pago)
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de CONALEP	
	Otros	Patrón de beneficiarios validado	
Productos	Productos del proceso	"Layout" o listado con datos suficientes de los beneficiarios para transferencia Sistema emite cartas de asignación e identificación	Transferencia electrónica para pago a beneficiarios. Confirmación de la transferencia al Departamento de Becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Sí	Sí
	Información recolectada	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Notificación(es) a planteles y beneficiarios	Recolección de apoyo (beneficiarios)
Límites	Inicio	DSE notifica a Colegios estatales y planteles de la dispersión del pago	Plantel imprime constancias de asignación y cartas de identidad para beneficiarios
	Fin	Solicitante acude a sucursal bancaria con documentación y recibe el pago	Conciliación al vencerse segunda prórroga
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Octubre y marzo	Octubre y marzo
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación	
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de CONALEP	
	Otros	Fondos dispersados; confirmación de la transferencia por parte de la Dirección Administrativa	Fondos "en ventanilla"
Productos	Productos del proceso	Notificaciones a estados y planteles (SAE) Fondos "en ventanilla"	Padrón de beneficiarios que cobraron/no cobraron su beca
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SAE	SAE / BANCO
	Información recolectada	No aplica	Datos del beneficiario Fecha de entrega de beca
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Monitoreo de becarios
Límites	Inicio	Entrega de becas
	Fin	Final del semestre académico
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Marzo a junio y octubre a diciembre
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de CONALEP
	Otros	Padrón de beneficiarios que cobraron/no cobraron su beca
Productos	Productos del proceso	- Evaluación de permanencia y egreso (limitada al fin de ese semestre) - Determina elegibilidad para la beca del siguiente semestre
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí, para el siguiente ciclo.
Sistemas de información	Sistema empleado	SAE
	Información recolectada	Calificaciones finales del semestre: regularidad y promedio
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		No, aporta mucho por estar limitada que se entregó el apoyo en el semestre en curso, ya que es un solo pago. El seguimiento a más largo plazo realmente se da al confirmarse la elegibilidad y selección en el siguiente semestre o el egreso exitoso del último semestre.

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Redacción de manuales de contraloría social	Capacitación e instauración de Comités de Contraloría Social (CCS)	Comunicación con y respuesta a observaciones del CCS
Límites	Inicio	Aviso	Capacitación	Comités instaurados
	Fin	Manual publicado	Comités instaurados	CONTINUO
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	2016	2016	Inició 2016
	Personal	Suficiente y adecuado	Faltó personal para hacer capacitación local (por video) Sujeto a participación de Beneficiarios	Sujeto a participación de Beneficiarios
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados	Insuficientes	Indeterminado
	Infraestructura	Instalaciones y equipo CONALEP	Instalaciones plantel	Instalaciones y equipo CONALEP
	Otros	ROP	-Capacitadores - Beneficiarios interesados en participar	- Beneficiarios que participan - Personal para responder a observaciones
Productos	Productos del proceso	Manual	- Comités existentes (actas de instauración comité)	Bitácoras de observaciones y acciones
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Continuo
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	SAE	SAE
	Información recolectada	No aplica	- Materiales de capacitación - Datos de los integrantes del comité	- Quejas - Dudas - Observaciones - Respuestas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente. Poor lo general hay poco interés por organizarse entre los beneficiarios.		
El proceso es pertinente		Sí		

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Informes Financieros (a DGPYRF)	Informes de desempeño
Límites	Inicio	Recepción de recursos	
	Fin	Informe de ejercicio	
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Final del ejercicio	
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	No aplica	
	Infraestructura	Instalaciones y equipo del CONALEP	
	Otros	Padrón de beneficiarios, pagos recibidos y fondos remanentes (en su caso)	Número de becas Datos de beneficiarios (Análisis de permanencia)
Productos	Productos del proceso	Información destinada al PASH de la SHCP Reintegros a TESOFE (en su caso)	Informes internos a COCODI Datos para informes de la SEMS para el SIPSE de la SEP y el SIIPP-G de SFP
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Reportes y estados de cuenta bancarios	SAE
	Información recolectada		
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación estratégica No se realiza al interior de la IE. Parcialmente se cumple la determinación de objetivos, indicadores y metas durante la redacción de las ROP, en conjunto con las otras IE y participantes la DGICO como ente coordinador.</p>
	2	<p>Programación La programación de las fechas para los diferentes procesos del programa se determina de conformidad con las fechas de inicio y fin de cursos definidas, la duración de los procesos de selección y validación y dispersión de recursos.</p>
	3	<p>Presupuestación El proyecto de presupuesto se calcula a partir de los montos del ejercicio en curso cada año, sumando un porcentaje de crecimiento, pero en plena conciencia de que habrá recortes.</p>
<p>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.</p>	4	<p>Elaboración de la convocatoria A partir de la plantilla incluida en las ROP, se determinan las fechas, montos y cualquier requisito adicional.</p>
	5	<p>Difusión Federal A escala federal, las oficinas centrales del CONALEP solo difunden las convocatorias en la página web institucional. Se envía a los colegios estatales para su difusión local.</p>
	6	<p>Difusión Local El proceso no está estandarizado. Los colegios estatales determinan la dinámica de difusión en el estado. Las autoridades y encargados de becas de los planteles también determinan de qué modo difundirlo entre sus estudiantes.</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas Las solicitudes se reciben a través del Sistema de Administración Escolar (SAE). La información está sistematizada de origen.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	8	<p>Priorización de solicitantes El sistema arroja la primera lista, seleccionando a los solicitantes que cumplen los requisitos académicos. Los solicitantes deben presentar un comprobante o declaración de ingresos de acuerdo a lo expresado.</p>
	9	<p>Validación Los comités de becas de cada plantel descargan la lista de solicitantes del SAE. Verifican estas listas contra los alumnos que entregaron comprobantes de ingresos y confrontan con padrones de beneficiarios de otros programas en su plantel.</p>
	10	<p>Selección de becarios La selección es propiamente responsabilidad del Comité de Becas del plantel, pero de todos modos vuelve a verificarlo el Departamento de Becas en las oficinas centrales.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	11	No existe proceso equivalente
<p>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).</p>	12	<p>Transferencia de recursos Los recursos se reciben en la tesorería del CONALEP por ser un organismo descentralizado del gobierno federal. Por esta razón, la DSE y el Departamento de Becas, instruyen a la Secretaría Administrativa para proceder con la dispersión.</p>
	13	<p>Dispersión de recursos El área administrativa realiza la dispersión mediante un "Layout", a través de servicios de banca electrónica de Santander y Bancomer</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	14	<p>Entrega de becas Los beneficiarios reciben la notificación de que pueden pasar a cobrar sus becas en sus perfiles del SAE y por correo electrónico. Adicionalmente, las autoridades del plantel generalmente hacen avisos adicionales.</p>
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	15	<p>Monitoreo de becarios Las áreas administrativas y la DSE pueden consultar los alumnos que han cobrado en las sucursales. Siendo un único pago, esto confirma que se ha entregado el monto al beneficiario. La parte de obligaciones de los beneficiarios no aplica si se dan de baja o pierden el promedio después de cobrar el pago, pero si no mantienen el promedio y la regularidad académica pierden la oportunidad de solicitar el siguiente semestre.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	16	<p>Redacción de manuales de contraloría social De acuerdo con lo estipulado en las ROP la institución se compromete a garantizar la posibilidad de que los beneficiarios formen comités de contraloría social.</p>
		<p>Capacitaciones La DSE organizó capacitaciones de 5 a 6 horas por videoconferencia durante 6 días. La invitación fue por regiones.</p>
		<p>Conformación de los comités Los estudiantes deben registrarse en el sistema como contralores y juntarse. Después de cada sesión deben emitir un acta. Enfrentan problemas para provocar interés en cumplir esta función por parte de los estudiantes.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
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.	17	Informes financieros Los informes financieros se envían a través de la SEP, aunque se preparan en CONALEP. El PASH se informa a la SHCP.
		Informes de desempeño Internamente se entregan informes al COCODI. Sus informes externos son información para el SIP-G. Ellos no llenan el SIP-G, lo envían a la SEMS y esta lo reporta a la Secretaría de Función Pública (SPF).
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Describa brevemente
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		No existe proceso equivalente porque se distribuye dinero en efectivo.

Estudio de caso 3: El Colegio de México (COLMEX)

I. Becas que entrega el COLMEX

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), el COLMEX otorga apoyos económicos a sus alumnos en cuatro modalidades: continuación de estudios, apoyo a la investigación, apoyo a la titulación y, movilidad nacional e internacional. A continuación, se describen las características generales y destinatarios de cada una de las modalidades.

- Beca para la continuación de estudios

Está dirigida a todos los estudiantes regulares de los programas de estudios del COLMEX, que son programas de excelencia, garantizan una beca y exigen dedicación de tiempo completo y un promedio mínimo de ocho. En las entrevistas se nos explicó que la mayoría de los estudiantes de licenciatura solicitan el apoyo. A nivel de posgrado, se nos informó que la beca se otorga aproximadamente a uno de cada 4 estudiantes, dado que la mayoría ya cuenta con una beca del CONACYT. Para distinguirla de la beca CONACYT, en la institución la denominan Beca COLMEX y está destinada a atender “excepciones”. En posgrado estas becas se otorgan para cubrir estudiantes que no tengan otra fuente de financiamiento, como fue el caso de 15 estudiantes de la Maestría en Sociología mientras el programa no estuvo registrado en CONACYT. El monto de las becas en licenciatura depende de las características socioeconómicas de los estudiantes (si están casados o tienen hijos) y va de \$2,300 a \$5,100. Los montos en maestría y doctorado son del orden de \$7,500 para maestría y \$10,000 para doctorado. Estos montos son los oficiales definidos en las ROP que operarán en 2017, ligeramente mayores a los del año anterior en algunos casos.

- Beca para titulación

Se dirige a estudiantes del COLMEX que concluyeron el período lectivo y los seminarios de tesis, avalados por el coordinador académico del Programa y su director de tesis. Se otorga para trabajo de tesis por no más de 6 meses, aunque los

compromisos se establecen por tres meses a la vez y la renovación está sujeta a la consistencia del avance. Los montos y periodicidad de pago son los mismos que en la beca para continuación de estudios, la diferencia es que esta es después de concluir el período lectivo del programa, cuando ya no son elegibles para la anterior.

- Becas de movilidad nacional e internacional

En el COLMEX se ofrecen tres tipos de becas de movilidad: para estudios en el interior del país, las que se hacen en el extranjero y las que permiten asistir a conferencias y congresos dentro y fuera de México. Para licenciatura se pueden otorgar para intercambio escolarizado a partir del octavo semestre para un semestre escolar; para quienes están en posgrado puede consistir en estancias de investigación, trabajo de campo, conferencias y congresos. Son becas complementarias, es decir, que sólo cubren una parte del costo total de la estancia y se manejan como becas mixtas con el CONACYT. Por lo general permiten pagar los gastos de transportación y/o viáticos, se otorgan en una sola exhibición y varían en un rango que va de \$4,000 a \$26,000 pesos, dependiendo del nivel de estudios que se está cursando, y del lugar de destino.

- Beca para el desarrollo y participación en proyectos de investigación

Está dirigida a estudiantes del COLMEX -aunque también puede otorgarse a becarios de procedencia externa- para que participen en actividades de recopilación, selección, integración de datos, así como de organización, análisis y presentación general de los resultados, dentro de los programas de investigación del COLMEX, y bajo la supervisión de un profesor-investigador responsable. Como se describe en las ROP 2016, las becas pueden ser para tiempo completo (cuando participen 35 horas a la semana) o para medio tiempo (cuando participen 20 horas a la semana), y podrán ocupar las categorías “A o B”. Los requisitos para conseguirla incluyen: ser menor de 30 años y haber obtenido un promedio no menor de 8, en los estudios universitarios realizados. Para la categoría “A”, debe haber acreditado la totalidad del plan de estudios de una licenciatura y haber trabajado cuando menos un año como becario de investigación o su equivalente a juicio de la Dirección del Centro respectivo. Para la “B” es necesario haber acreditado cuando menos el 75% del plan de estudios de una

licenciatura. Para la realización de trabajos especiales, la Dirección del Centro podrá equiparar el grado de preparación formal, exigida en los puntos anteriores, por otra equivalente. Los montos son variables en función de lo que se haya establecido en la plantilla y van de \$2,734.20 pesos mensuales a \$5,644.10.

II. Principales actores involucrados

En la operación de las becas financiadas con fondos del PNB, participan la Dirección de Asuntos Escolares (DAE), la Oficina de Intercambio Académico (OIA), la Dirección de Presupuesto y Proyectos Especiales (DPPE) y la Dirección de Recursos Humanos (DRH), así como las coordinaciones académicas y direcciones de los Centros de Estudios y los cuerpos colegiados de la institución.

III. Descripción detallada de los procesos

3.1 Planeación

Elaboración de las Reglas de Operación (ROP)

El Colegio de México trabaja las ROP con la DGICO que es el área de la SEP encargada de su integración final. La revisión de los aspectos generales de todas las becas se realiza con todas las instancias ejecutoras (IE) que participan en el PNB y, posteriormente, se trabaja la parte específica con cada institución. En esta última parte es cuando se retoma la normatividad específica del Colegio. La revisión e integración de las ROP se realiza de agosto a diciembre que es el mes en la que se publican.

Proyección de montos y metas

La primera etapa de planeación del programa presupuestario se inicia desde marzo o abril del año previo; parte del análisis de la demanda, es decir, de la cantidad de estudiantes que se esperan, de los de están por titularse, de la plantilla de becarios de investigación que se tiene, y de las posibilidades de movilidad académica de los

alumnos para el año (por ejemplo, si ese año los estudiantes de licenciatura realizarán estancias de intercambio o no).

Para efectos de planeación es necesario considerar cuándo termina y cuándo inician los planes de estudios. Estos cálculos, junto con los datos de evaluaciones y con los lineamientos para la MIR, sirven para participar en las sesiones a las que convoca la DGICO a todas las IE para la elaboración de la MIR para el PNB del año en cuestión. Estas actividades concluyen alrededor de junio.

Teniendo como marco la MIR del PNB, el COLMEX hace la suya y la sube al Sistema de Información para la Planeación y Seguimiento (SIPSE) de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE) de la SEP, que es la encargada de integrar la de todas las IE que participan en el PNB.

La programación y presupuestación se lleva a cabo de julio a agosto. Después de esto, la SHCP notifica cuánto dinero se incluye para el COLMEX en el proyecto de decreto del presupuesto federal y la SEP les pide que ante este escenario vuelva a ajustar sus metas. La SHCP es quien envía el presupuesto a la Cámara de Diputados para su autorización (septiembre-octubre), en noviembre se notifica el presupuesto enviado al congreso. En diciembre, el COLMEX hace el ajuste final de metas. Estos recursos federales asociados al PNB están en una sola partida y el Colegio decide cómo los distribuye entre los distintos tipos de beca.

La planeación interna para la distribución del presupuesto varía entre las becas. Para la beca de continuación de estudios y para beca de titulación implica la participación de la DAE en interacción con la DPPE. La DAE entrega la información estadística sobre la cantidad de estudiantes para los planes de estudio vigentes el siguiente año y la DPPE compara con los datos de años anteriores y hace el cálculo.

La Beca de Investigación prácticamente no demanda una planeación como tal porque se cuenta con una plantilla asignada a cada Centro del COLMEX desde hace tiempo,

cuando a los becarios se les pagaba por servicios personales. En este caso, el área de presupuesto es quien comunica la disponibilidad de estas becas al principio del año fiscal y el manejo se hace en la DRH. Cada centro o programa tiene asignada en la plantilla una cantidad becarios que puede manejar internamente.

La planeación para la beca de movilidad se lleva a cabo al final, porque depende del presupuesto disponible y se le asigna menor prioridad. En años anteriores, como ha habido pocos recursos se han financiado solo boletos de avión. Actualmente se dan las becas para que se hagan estancias de investigación en instituciones externas en las que hayan sido aceptados, o para trabajo de campo. Hay 55 beneficiarios de nivel posgrado.

El presupuesto total de becas del COLMEX para 2016 este año fue de 16 millones de pesos divididos aproximadamente como sigue: becarios de investigación 5 millones de pesos; continuación y titulación aproximadamente 10 millones y para las de movilidad el resto del dinero.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

La convocatoria para la beca de continuación de estudios es elaborada por la DAE y se publica en el portal del COLMEX, aunque se hace referencia a este beneficio desde la convocatoria para ingresar a cualquier programa del Colegio. En la convocatoria se especifica que es indispensable y suficiente haber sido seleccionado como alumno para tener acceso a una beca (que puede ser Beca Colmex del PNB, o de otra fuente según el perfil del candidato). Para la beca de titulación esa misma área la encargada de explicitar y dar a conocer los requisitos para su obtención.

La convocatoria para las becas de movilidad es elaborada por la OIA y difundida en el portal institucional del COLMEX; la propia Coordinación General Académica realiza la difusión al interior del Colegio y también se notifica personalmente a los candidatos

potenciales. Esta convocatoria está abierta desde el 11 de enero hasta el 1° de noviembre, aunque para licenciatura el período es de octubre a inicios de diciembre.

Las convocatorias también aparecen publicadas en el portal del gobierno federal. En el caso de las becas para apoyo a la investigación prácticamente no hay convocatoria abierta; la invitación la hace el propio profesor al estudiante siguiendo los lineamientos establecidos en la institución para cumplir con los requisitos que aparecen en las ROP y en el Reglamento de Becas de Investigación del COLMEX enfocado en los recursos de origen federal.

3.3 Solicitud de apoyos

Para la beca de continuación de estudios la solicitud se hace inmediatamente después de ser aceptado al Colegio, siempre que el estudiante no reciba apoyo del CONACYT.

La beca para titulación se solicita después del último semestre lectivo cuando el estudiante está trabajando en su tesis. El centro al que pertenece el estudiante pasa la solicitud a la Coordinación Académica de su programa si el comité académico del centro la aprueba con base a si es adecuado al avance del alumno en su tesis.

Para la beca de apoyo a la investigación, el profesor debe hacer la solicitud al Director del Centro de Estudios para que se le asigne una plaza de la plantilla de becarios y se le asigne un asistente de investigación. La asignación la determina el director y el pleno de profesores del centro y, para recibir la beca, el estudiante debe demostrar no ser mayor de 30 años, que tiene estudios, como mínimo, a nivel de pasantía de licenciatura y que su promedio académico es de 8 o más.

La solicitud para las becas de movilidad se presenta en la Oficina de Intercambio Académico con el aval del Centro de Estudios al que corresponde su programa de estudios y, en algunos casos también de su director de tesis.

3.4 Selección de beneficiarios

Cuando el alumno es aceptado en el COLMEX tiene garantizado el apoyo para cursar sus estudios y concluir su tesis. En el caso de la maestría y el doctorado todos tienen beca para la continuación de estudios (estas becas pueden ser como se mencionó arriba, de El Colegio de México o de CONACYT). A nivel licenciatura, los estudiantes que solicitan beca de El Colegio de México la obtienen. No se lleva a cabo un proceso de selección propiamente dicho porque la selección se hace en el proceso de admisión.

No obstante, la institución lleva a cabo un proceso para la validación y formalización de la beca de continuación de estudios. El estudiante debe presentar su solicitud a la Coordinación Académica del Centro de Estudios al que pertenece el programa de estudios que cursa, además de que la información y documentación que proporcione debe ser correcta y veraz. La Coordinación recibe las solicitudes de los estudiantes en las fechas establecidas y verifica en su totalidad los datos que contienen, descartando las que estén incompletas, y aplicando en algunos casos criterios socioeconómicos para determinar el monto de la beca. Después, la Coordinación Académica envía las solicitudes a la Junta de Profesores de cada centro para verificar el cumplimiento de los requisitos, los criterios de selección y las características de la beca, así como para la aprobación de los beneficiarios.

La selección de becarios para titulación igualmente se hace en cada Centro de Estudios, específicamente la hace la Junta de Profesores que son quienes evalúan cada caso para decidir su autorización. El Coordinador de Programa presenta al órgano colegiado el número de solicitudes de beca y envía la información a la Secretaría Académica que, a su vez, la hace llegar a la Junta de Profesores para su revisión y aprobación. La propia Secretaría Académica la hace llegar la lista aprobada a la DAE para que las incluya en la nómina y se pueda pagar al mismo tiempo que se hacen los pagos del personal de la IE. Más de 90% de los estudiantes reciben esta beca; el resto por lo general tiene otra fuente de financiamiento para concluir la tesis. Para sustentar

esta selección se dispone del documento “Criterios para el otorgamiento de becas para la terminación de trabajos de tesis.”

Las becas de movilidad en cualquiera de las tres modalidades descritas anteriormente sí pueden implicar la selección de los beneficiarios propiamente, en la que también pueden haber rechazos reales. La distribución de la cantidad de apoyos otorgados por tipo de movilidad en 2016 fue la siguiente: del nivel posgrado 47% (32 casos) para intercambio escolarizado en posgrado y estancias de investigación; 31% (21 casos) para quienes asistieron a conferencias; 3% (2) de los beneficiarios que realizaron trabajo de campo y, 19% (13 estudiantes) que hicieron un intercambio a nivel licenciatura.

Para las estancias y estudios en otras instituciones es indispensable el apoyo del Centro de Estudios con la carta firmada por el director y en posgrado el apoyo del director de tesis. Para hacer esta selección, la Coordinación General Académica evalúa las solicitudes conforme las va recibiendo y considera tanto el cumplimiento de los requisitos documentales, como la disponibilidad de recursos y, en el caso de los congresos, también la relevancia del tema para el COLMEX.

Para la cursar estancias de intercambio en otra institución hay un concurso a nivel interno que se realiza el primer semestre del año previo: la OIA publica las universidades disponibles y se le pide al estudiante que priorice las tres primeras de su interés. Con base en estos datos, la OIA se encarga de tomar la decisión de acuerdo con el desempeño académico del solicitante. Asimismo, los postula y apoya en el proceso de solicitud de cada universidad. Una vez que el estudiante es aceptado, se hacen las gestiones para el financiamiento.

Debido a las restricciones presupuestales, tienen preferencia a las solicitudes de estudiantes que no hayan tenido apoyo anteriormente para participar en este tipo de eventos académicos. La Coordinación General Académica aprueba la asignación y

avisa a la OIA, quien es la encargada de notificar los resultados por e-mail a los becarios, conforme se van evaluando las solicitudes. La decisión es inapelable.

Para las becas de apoyo a la investigación, cada centro dispone de una cantidad de plazas-beca que están autorizadas por la SHCP y que son distribuidas en su interior de acuerdo con las necesidades institucionales. Los montos corresponden a dos categorías (la más alta es de \$5,900 pesos). Cuando hay más demanda de becarios que becas disponibles, entonces el Director del Centro junto con su pleno de profesores deciden a qué profesores se le asignará becario. Hay otros apoyos adicionales para este tipo de actividades, por ejemplo, el del Sistema Nacional de Investigadores (SIN) o de PRODEP. El docente que solicita al Centro contar con este tipo de becario es también quien se encarga de invitar y seleccionar al estudiante que le asistirá en la investigación. La solicitud de esta beca es más bien una autorización del Director del Centro de Estudios y al documento se le integra la información para generar el expediente.

Conformación de padrones

La Junta de Profesores aprueba a los beneficiarios de la Beca COLMEX y de la beca de titulación, con lo que se conforma formalmente el padrón. La DAE recibe la lista aprobada, verifica que tenga toda la información requerida para los pagos y la envía a la DRH para que la incluya en la nómina. Este año se otorgaron 35 becas para la continuación de estudios y 84 becas de titulación en posgrado.

Las autorizaciones finales de las becas de movilidad están a cargo de la Coordinación General Académica. Para el presente ciclo escolar se otorgaron tres becas de movilidad para estudiantes de licenciatura, ocho para estudiantes de maestría y siete para estudiantes de doctorado. El total de becas de movilidad nacional e internacional otorgadas en 2016 fue de 55.

El padrón de becarios de apoyo a la investigación en 2016 tuvo 114 beneficiarios; la asignación de la beca no puede ser mayor a un año, aunque se puede renovar. El

padrón se confronta a nivel interno porque los becarios no deben tener ninguna beca que maneje el COLMEX. Esta confronta interna se hace mediante una clave que se les asigna y se verifica cuando se firma la hoja de datos generales del becario donde también se pide el RFC y CURP.

Notificación a los beneficiarios

Los resultados de todas las becas se publican en las Coordinaciones Académicas de los Centros de Estudios y se avisa a los estudiantes por correo electrónico.

3.5 Distribución y entrega de apoyos

Para el pago de las becas de continuación de estudios y titulación, la DAE tiene un expediente de cada estudiante, con base en el cual elabora la nómina y pide la verificación de suficiencia presupuestal a la DPPE, quien da su visto bueno. La DAE la sube al sistema y la traslada a la Dirección de Recursos Humanos, quien a su vez la envía la orden de pago a la Tesorería. El proceso para el pago de las becas de movilidad e investigación es similar, salvo porque para la primera es la OIA quien se encarga de solicitar los pagos y, en la segunda, es la DRH.

El pago se hace por transferencia bancaria. El estudiante tiene que tener una cuenta de débito, el pago es quincenal –como se hace con todo el personal del COLMEX. Cuando es necesario se apoya al estudiante para abrir una cuenta.

3.6 Seguimiento a beneficiarios

En virtud de que el modelo del COLMEX permite una atención muy personalizada de los estudiantes, puede decirse también hay un seguimiento estricto y puntual de los beneficiarios de cada una de las becas, porque todas están vinculadas con los requisitos académicos que debe cumplir el alumno a lo largo del programa de estudios. Para la beca de titulación no hay informes administrativos de los avances, porque el

director de tesis está al tanto de ellos. La decisión de renovar o no la beca la hace el director de tesis, según los avances logrados por el becario.

A nivel académico, como la beca de movilidad es una beca mixta con CONACYT el seguimiento lo hace ese Consejo y el COLMEX tiene la posibilidad de consultar. Para quienes van al extranjero también se reciben las calificaciones y la validación del programa académico que exige el mismo promedio que para los estudios locales. Para los que acuden a un Congreso, o hacen una estancia de investigación y trabajo de campo, la tesis se toma como evidencia clave para el seguimiento. Para la beca de titulación también se dispone de datos cuantitativos que reporta cada uno de los Centros de Estudio en su Informe Anual.

3.7 Contraloría social

El Colegio de México cuenta con una contraloría social general que atiende los programas asociados a la institución. En la página del Programa para el Desarrollo Profesional Docente del COLMEX se incluye un apartado titulado Contraloría Social (<http://promepcm.colmex.mx/comite.aspx>), donde se detallan acciones, se añade un vínculo al cuaderno de trabajo para el Comité de Contraloría Social recibido de la SFP y se detallan los nombres de los integrantes de los comités desde 2009 hasta 2015.

3.8 Monitoreo y Evaluación

La DPPE solicita los padrones de beneficiarios de cada beca a la DAE, la OIA y la DRH. Estos padrones no se suben al Sistema Integral de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G) porque el COLMEX es autónomo y no tiene la obligación de hacerlo. La DPPE informa trimestralmente sobre el cumplimiento de metas en el Sistema Integral de para la Planeación y el Seguimiento (SIPSE) y otros datos financieros en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH).

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

Únicamente se reportaron dos: lo limitado que es el presupuesto dedicado a las becas de movilidad respecto a los propósitos académicos del COLMEX y la necesidad de mejorar la planeación presupuestal para éstas.

4.2 Recomendaciones

- Se sugiere especificar en las ROP mecanismos para el seguimiento de cada becario, pues éstas actualmente sólo piden informes trimestrales relacionados con los indicadores de la MIR.
- Para las becas de movilidad es deseable que cada Centro haga una planeación más estratégica, de tal manera que desde que inicia el año planteen sus necesidades e intereses y se los hagan saber a la Coordinación General Académica.

4.3 Buenas prácticas

- Priorizar la distribución de las becas en función de los propósitos del COLMEX.
- Tener una fuerte participación de los cuerpos académicos en la toma de decisiones.
- Aplicar un mismo procedimiento para el pago de todas las becas. Se corre la nómina igual para todas las becas y se paga igual que al personal, es decir, quincenalmente se deposita en una tarjeta bancaria.
- Manejar en el área de Recursos Humanos una base de datos que no sólo sirve para hacer el pago; en ella se incluyen, por ejemplo, fichas médicas para saber

si los estudiantes están expuestos a alguna enfermedad, si tienen servicio médico, a quién se tiene que localizar para informar, sus médicos de contacto y las instrucciones de traslado, en caso necesario.

- La mayoría de los becarios que están registrados como estudiantes tienen servicios de salud: los que tienen beca CONACYT con el IMSS y, los becarios del COLMEX con el ISSSTE. Esto no aplica a los becarios de apoyo para investigación.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos

	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Disponen de tres documentos normativos que sirven como base para la operación de las becas: El estatuto orgánico; los “Criterios para el otorgamiento de becas para la terminación de trabajo de tesis” y, el “Programa de becas de investigación del Colegio de México”
¿Están estandarizados los procesos?	X				Para las distintas becas existen lineamientos de operación y en el caso de la gestión presupuestal y administrativa de las becas sigue directrices generales que son comunes a todos los que participan en los procesos de gestión.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?	X				Cuentan con manuales de procedimientos
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				Sí, también elabora la MIR específica derivada de la MIR que se definió para el PNB. También utilizan el GRP para reportar el ejercicio del gasto
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			X		La operación en el COLMEX no ha tenido cambios significativos, dado que no se han detectado problemas operativos que los requieran.
Grado de consolidación operativa*	5				Bueno
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no					

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 1. PLANEACIÓN					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Proyección y metas	Elaboración del presupuesto	Revisión del presupuesto
Límites	Inicio	DGICO convoca a reuniones	Análisis de la demanda y lineamientos de la MIR del PNB	Anteproyecto de presupuesto anual	Anuncio del presupuesto modificado
	Fin	Anuncio de las ROP en el diario oficial	Elaboración de la MIR institucional con las metas	Elaboración del presupuesto anual con base en la distribución por tipo de beca y Centro de Estudios	Con el último recorte en el año
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado.
	Personal	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado.
	Recursos financieros	Se dispone de 0.75% del presupuesto para gastos de operación			
	Infraestructura	Se dispone de las instalaciones y equipo de la IE			
	Otros				Son insuficientes los recursos asignados para 2017 (25% menos que en 2016).
Productos	Productos del proceso	ROP revisadas.	MIR de la IE alineada con la del PNB	Programas presupuestales	Presupuesto disponible para el año
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	SIPSE	El sistema contable-presupuestal GRP	No aplica
	Información recolectada	No aplica	Metas autorizadas para el ejercicio fiscal	Distribución presupuestal por tipo de beca	Monto de la partida presupuestal No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí, no se reportaron problemas	Sí, no se reportaron problemas	Sí, no se reportaron problemas	No aplica
El proceso es pertinente		Sí, no se reportaron problemas	Sí, no se reportaron problemas	Sí, no se reportaron problemas	Sí, no se reportaron problemas

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración de las convocatorias	Difusión de las convocatorias
Límites	Inicio	Actualización de los requisitos y condiciones para obtener cada tipo de beca	Versión autorizada de convocatorias para cada tipo de beca
	Fin	Integración de la versión institucional de las convocatorias para cada tipo de beca	Publicación de las convocatorias en el portal institucional
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficientes y adecuados.	Suficientes y adecuados,
	Personal	Suficientes y adecuados, no se reportaron problemas	Suficientes y adecuados, no se reportaron problemas
	Recursos financieros	Se dispone de 0.75% del presupuesto para gastos de operación	
	Infraestructura	Se dispone de las instalaciones y equipo de la IE	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Convocatorias	Información disponible para interesados en obtener una de las becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	SÍ	SÍ
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	No aplica
	Información recolectada	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		SÍ	SÍ
El proceso es pertinente		SÍ	SÍ

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Presentación de solicitudes
Límites	Inicio	Inscripción como estudiante de la IE y presentación de la solicitud / fin del período lectivo
	Fin	Autorización de la beca
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	No, en el caso de las becas de movilidad
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Solicitudes y expedientes de los solicitantes para cursar estudios en otra IE
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	SÍ
Sistemas de información	Sistema empleado	Las solicitudes se presentan en papel, con las firmas del Coordinador del Programa y el comité académico del centro de estudios correspondiente.
	Información recolectada	La relacionada con los requisitos y datos que pide la solicitud
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	NO
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	SÍ
Es adecuada la coordinación entre actores		SÍ
El proceso es pertinente		No, es redundante y solo se hace para cumplir el requisito del PNB. Las becas están garantizadas para los estudiantes aceptados. Solo en las becas de movilidad para asistencia a congresos la solicitud puede o no ser rechazada. En las demás categorías, la decisión de otorgamiento de la beca está tomada antes de documentar la solicitud.

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Priorización de solicitantes	Selección final de beneficiarios
Límites	Inicio	Aplicación de criterios de priorización	Propuesta de beneficiarios para cada tipo de beca
	Fin	Ordenamiento de las solicitudes de acuerdo con los criterios de priorización	Autorización de beneficiarios por cada tipo de beca
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	La IE tiene 0.75% para gastos de operación del programa	
	Infraestructura	SI, se utiliza de la propia IE	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Lista de ordenada de las solicitudes de acuerdo con criterios de selección	Padrón de beneficiarios para cada tipo de beca
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	SI	SI
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistemas de información del área de Administración Escolar. Intercambio Académico y Recursos Humanos, dependiendo del tipo de beca	No aplica, excepto en el caso de movilidad para congresos.
	Información recolectada	La relacionada con los criterios de priorización que se apliquen a cada tipo de beca	Datos relacionados con los beneficiarios y los requisitos de la beca
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	NO	NO
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	SI	SI
Es adecuada la coordinación entre actores		SI	SI
El proceso es pertinente		En licenciatura sí, pero para la determinación del monto, no la decisión de otorgamiento. En posgrado es un proceso redundante.	No, es un proceso redundante, excepto en movilidad para congresos.

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Transferencia de recursos a la IE	Dispersión de recursos a los beneficiarios
Límites	Inicio	Notificación de presupuesto aprobado por la SHCP	Elaboración de la nómina para el pago de las becas
	Fin	Disponibilidad de la partida de recursos en el COLMEX	Envío de la orden de pago a la Tesorería
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Cuenta del COLMEX para las becas del PNB	Relación de las órdenes de pago enviadas a Tesorería
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema contable-presupuestal GRP	Sistema contable-presupuestal GRP
	Información recolectada	Monto de la partida presupuestal	Información para el pago de la beca
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	NO	NO
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	SÍ	SÍ
Es adecuada la coordinación entre actores		SÍ	SÍ
El proceso es pertinente		SÍ	SÍ

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Pago de la beca
Límites	Inicio	Envío de la relación de depósitos al Banco (BANORTE)
	Fin	Disponibilidad del pago en la tarjeta personal de débito de cada beneficiario
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Estados de cuenta
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema contable-presupuestal GRP
	Información recolectada	Montos y destinatarios
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS			
Dimensión del proceso	Actividades del proceso		
	Monitoreo de los pagos	Seguimiento a beneficiarios	
Límites	Inicio	Pago	<p>La institución no hace ni considera necesario un seguimiento distinto al que se hace del desempeño académico del estudiante. Cualquier estudiante que deja de cumplir los requisitos, sería expulsado y pierde la beca.</p> <p>Seguimiento después de la graduación no está relacionado con las becas del PNB.</p>
	Fin	Estado de cuenta	
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Pagos confirmados	
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No	
Sistemas de información	Sistema empleado	Banca electrónica / estados de cuenta	
	Información recolectada	Montos de los depósitos	
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	
Es adecuada la coordinación entre actores			
El proceso es pertinente			

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Conformación y acciones del Comité de Contraloría Social
Límites	Inicio	Selección anual de los miembros del comité.
	Fin	Entrega de informes (para otros programas los tienen disponibles en línea) y entrega al comité entrante.
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Estados de cuenta
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	n.d.
	Información recolectada	n.d. (no es explícito sobre el PNB en particular, para otros programas, los informes mencionan que en los informes se incluyen: "la información de los comités de contraloría social, la lista de los beneficiarios, con el monto de sus apoyos, los informes trimestrales de los beneficiarios, las cédulas de vigilancia para reportar quejas, las convocatorias, etc." (verbatim).
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí, (no se especifica si se reporta para el PNB)
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí (no se especifica si se reporta para el PNB)
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí (no se especifica si se reporta para el PNB)
El proceso es pertinente		Sí, siempre y cuando se cubran los beneficiarios del PNB y sus necesidades de contraloría.

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Reporte de información para monitoreo y evaluación externa
Límites	Inicio	Integración de información financiera y de metas del COLMEX
	Fin	Registro de información en los sistemas de información señalados en las ROP
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado, no se reportaron problemas
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Reportes periódicos de la evolución del Programa en la IE
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No aplica
Sistemas de información	Sistema empleado	SIPSE, Sistema contable presupuestal GPR, PASH
	Información recolectada	Datos financieros, metas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación estratégica Se realiza teniendo como marco de referencia la MIR del PNB, los propósitos, las prioridades institucionales y las distintas fuentes de financiamiento de que dispone la IE.</p>
	2	<p>Programación La programación de metas es anual y está alineada con el año fiscal, se inicia desde marzo-abril del año anterior y toma en cuenta el comportamiento de la demanda de años anteriores para cada tipo de beca y cada semestre. Por ser una IE autónoma tiene la posibilidad de distribuir los recursos para los distintos tipos de beca como ella misma determine.</p>
	3	<p>Presupuestación Entre julio y agosto se propone la cantidad de beneficiarios y de recursos y esto desemboca en un anteproyecto de presupuesto que puede tener varios ajustes posteriores determinados por la SEP y/o la SHCP.</p>
<p>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.</p>	4	<p>Elaboración de la convocatoria. Se elaboran internamente y no requieren de autorización externa, salvo el compromiso de apegarse a lo que marcan las ROP al respecto. En el caso de las becas de apoyo a I investigación y titulación se trata más de lineamientos internos para obtener la beca que de una convocatoria abierta.</p>
	5	<p>Difusión federal. Aunque en sentido estricto las becas sólo se aplican a estudiantes de la IE, su publicación en el portal del gobierno federal tiene esa cobertura.</p>
	6	<p>Difusión local. Se lleva a cabo a través del portal del COLMEX y en muchos casos directamente a través de los Centros de Estudios y los profesores.</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas Dependiendo del tipo de beca de que se trate, está designada el área encargada de recibir, validar y registrar las solicitudes. Para algunas de las becas la solicitud requiere del aval del Centro de Estudios para que pueda postularse al alumno.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	8	<p>Priorización de solicitantes Está centrada en criterios académicos</p>
	9	<p>Validación Se realiza con la participación de cuerpos colegiados de la IE y con apoyo de los sistemas de información de que dispone el COLMEX.</p>
	10	<p>Selección de becarios Para las becas de continuidad y titulación prácticamente no se hace una selección porque la política de la IE es apoyar a todos los estudiantes que la soliciten, es decir, que no tengan otra beca. Sin embargo, la Junta de Profesores de cada centro participa en el proceso de aprobación. Para las otras dos becas la decisión también está centrada en criterios académicos y en la decide la Junta de Profesores.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>		No existe proceso equivalente
<p>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).</p>	11	<p>Recepción de presupuesto en la institución Por ser un organismo autónomo, el COLMEX recibe los recursos de su presupuesto de la TESOFE en sus cuentas. No tiene que tramitar cada pago individual con la DGPYRF ni con la TESOFE.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	12	<p>Pago de la beca La Dirección de Asuntos Escolares, la Oficina de Intercambio Académico y los centros de estudio entregan sus padrones a la Dirección de Finanzas para que se incluyan en nómina. Todos los beneficiarios de becas de continuación de estudios, titulación y apoyo a la investigación reciben quincenalmente su pago en su cuenta bancaria personal de cualquier banco a través de la nómina del COLMEX que se tramita por Banorte. A los que reciben becas de movilidad actualmente se les entregan cheques, pero la Dirección de Presupuesto y Proyectos Especiales tiene previsto iniciar los pagos electrónicos en esta modalidad también.</p>
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>		No existe proceso equivalente específico a la entrega de apoyos porque se considera suficiente el seguimiento académico de los becarios.
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>		No existe proceso equivalente.
<p>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.</p>	13	<p>Informes externos Por ser un organismo autónomo, el COLMEX no está obligado a reportar en el SIIPP-G. La Dirección de Presupuesto y Proyectos especiales envía informes trimestrales de cumplimiento de metas para el SIPSE de la SEP y para el PASH de la SHCP.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		No existe proceso equivalente.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		No existe proceso equivalente específico a la entrega de apoyos porque se considera suficiente el seguimiento académico de los becarios.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		No existe proceso equivalente.

Estudio de caso 4: Dirección General de Educación Indígena (DGEI)

I. Becas que entrega la Dirección General de Educación Indígena (DGEI)

La DGEI tiene dos becas en el PNB

- Promajoven

A partir de que forma parte del Programa Nacional de Becas, esta opción de apoyo se denomina Becas de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas (antes Promajoven). No obstante, en las ROP2016 se siguen refiriendo a la beca Promajoven.

La beca está dirigida a mujeres de entre 12 y 18 años 11 meses, embarazadas o que tienen hijos, que no hayan iniciado o concluido la educación básica.

Promajoven tiene una población de 11 mil becarias. El número de beneficiarias ha disminuido con el tiempo. En 2015 tuvieron 16,780 becarias, y en 2014, 17,552. No obstante esto, en ambos años se rebasó las metas que se plantearon con el presupuesto programado. La meta de atención en 2014 fue de 13,450 becarias, y en 2015 de 13,948.

La beca es por \$850 pesos mensuales hasta por 10 meses, dependiendo de la fecha de ingreso a la beca.

- Beca salario en el estado de Morelos

Esta es una beca para educación secundaria. La DGEI recibe el recurso y lo transfiere al Estado de Morelos, quien hace toda la operación.

II. Principales actores involucrados

Los actores que participan en la beca PROMAJOVEN que otorga la DGEI son la unidad de PROMAJOVEN en la DGEI; la Dirección Administrativa de la DGEI; las autoridades educativas locales (AEL); el coordinador estatal del programa; el Comité Técnico de Educación Básica Estatal (CTEBE); otras instituciones locales, como el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), el Sistema de Desarrollo Integral de la Familia (DIF), clínicas de salud, etc.; las solicitantes y becarias.

La unidad de Promajoven en la DGEI tiene un papel normativo. En este rol, la DGEI: 1) entrega documentos de apoyo a las AEL, como los formatos de las convocatorias, folletos, y manuales de apoyo; 2) da seguimiento a los procesos que las AEL deben realizar, como revisar sus reportes y otra información que envían; se comunica con ellas cuando no entregan la información a tiempo; da retroalimentación, y aprueba los informes; 3) organiza una reunión anual con todas las AEL para capacitarlas y compartir experiencias; 4) en ocasiones hace visitas de monitoreo.

La Dirección de Administración de la DGEI define el presupuesto anual de la beca, hace las negociaciones con la DGPyRF en la Oficialía Mayor de la SEP, y una vez que recibe el monto de presupuesto asignado, determina cuánto se va a asignar a cada estado.

Las Autoridades Educativas Locales (AEL) coordinan la beca en el estado, para lo cual deben nombrar a un coordinador estatal.

El coordinador estatal de la beca PROMAJOVEN coordina los procesos de la beca con el apoyo de actores locales. Los procesos en los que participa el coordinador estatal son la elaboración y difusión de la convocatoria, recolección y validación de las solicitudes, elaboración de la lista de prelación, selección de las beneficiarias, notificación a las beneficiarias, entrega de apoyos, seguimiento a las beneficiarias, y contraloría social. Dependiendo del estado, el coordinador estatal es la persona responsable de becas, el encargado de educación básica en la Secretaría de

Educación Pública estatal u otra persona con un cargo diferente. También varía el número de personas que tiene a su cargo para que lo apoyen en las tareas de coordinación y entrega de la beca.

Otros actores locales, como INEA, DIF, clínicas de salud, etc.: participan en los procesos de difusión, recolección y validación de solicitudes, y entrega de apoyos. Las instituciones que colaboran con estos procesos varían entre estados.

El Comité Técnico de Educación Básica Estatal (CTEBE) es independiente de la coordinación estatal. No todos los estados lo tienen. Su papel es vigilar el ejercicio del presupuesto de educación básica. En PROMAJOVEN, el CTEBE es, de acuerdo con las ROP, el responsable de validar las solicitudes y seleccionar a las beneficiarias.

Las solicitantes son responsables de llenar sus solicitudes, recabar la documentación necesaria y entregarla a las autoridades que recolectan las solicitudes.

A partir de este año, las becarias participarán en los procesos de contraloría social, a través de comités de beneficiarias y padres de familia.

III. Descripción detallada de los procesos

3.1 Planeación

Determinación del presupuesto

La definición del presupuesto que se solicita anualmente es responsabilidad de la Dirección de Administración de la DGEI. Para determinar la cantidad que se solicita, se toma el número de becarias del año anterior, se calcula lo necesario para pagarles sus \$850 pesos mensuales por diez meses, y se aumenta un porcentaje de incremento anual, conforme a lo que se cree que pueda crecer el programa en el año.

Tras hacer el anteproyecto del presupuesto, la Dirección de Administración de la DGEI envía una solicitud de presupuesto a la Oficialía Mayor de la SEP, quien lo ajusta de acuerdo a sus prioridades anuales y lo que piensa pedir para otros programas. Después de hacer esto, la Oficialía Mayor de la SEP envía el anteproyecto a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esta última define el presupuesto que se asigna al programa al año.

Para 2016 se calculó que el programa podría crecer 10%, pero el presupuesto asignado representó una reducción de alrededor del 5% con respecto a su presupuesto histórico. El presupuesto final fue de 124 millones de pesos.

Definición de presupuesto para cada entidad

Una vez que la SHCP hace la asignación del presupuesto, en noviembre de cada año, la Dirección de Administración determina cuánto se va a asignar del presupuesto de PROMAJOVEN para cada entidad. Este año la asignación fue de acuerdo a cuatro criterios:

- Continuidad: 60.5% del presupuesto total se dedica a garantizar la beca de las beneficiarias que continúan activas del año anterior. Este 60.5% se reparte proporcionalmente entre todos los estados, de acuerdo al número de becarias activas que tienen.
- Terminación (21.5%). El 21.5% del presupuesto se reparte entre los estados, de acuerdo al número de becarias que terminan ese año.
- Población potencial (13%). Se calcula, con datos del censo, el número de jóvenes becarias y no becarias que no han terminado la educación básica en cada estado y se distribuye el 13% del presupuesto total entre los estados en forma proporcional al número estimado.

- Municipios que pertenecen a la Cruzada contra el Hambre (5%). Se toma el número de municipios en el estado que están en la Cruzada contra el Hambre, y se distribuye en forma proporcional a este número el 5% del presupuesto entre estados.

El procedimiento de asignación de este año está descrito en la “Memoria de Cálculo”, que es un documento interno.

Una vez que comienza el ejercicio fiscal, no se pueden hacer reasignaciones de presupuesto entre estados (por ejemplo, si un estado no está ejerciendo su presupuesto), porque el presupuesto de cada estado se determina a principio de año en el convenio marco.

Firma de convenio marco con los estados

La planeación en los estados inicia en el primer trimestre del año, cuando la DGEI manda las ROP a la AEL y la Secretaría de Educación Pública firma un Convenio Marco de Coordinación para la Operación de los Programas con cada estado, en el que establece la colaboración en seis programas de educación básica, incluyendo PROMAJOVEN. Para que se firme este convenio, los gobiernos de los estados deben de mandar una carta compromiso única manifestando su interés en participar en PROMAJOVEN. El departamento de la DGEI encargado de PROMAJOVEN da seguimiento solicitando a los coordinadores estatales del programa que lleven a cabo la gestión necesaria para que este documento se genere y se remita a la oficina del Secretario de Educación Pública.

En la DGEI, la Coordinación Administrativa informa al departamento de PROMAJOVEN cuando firma cada estado el convenio. La comunicación oficial, en caso de que la firma se retrase, es a través de la Subsecretaría de Educación Básica y del Gobernador del estado.

En el convenio se establece el presupuesto de PROMAJOVEN que se asigna al estado para el año fiscal y un calendario de transferencia de recursos. En 2016 se estableció que 60% de los recursos se transferirían entre junio y julio; 20% en agosto; y 20% en septiembre. Además, se especifica que el gobierno del estado debe de destinar algunos recursos (como personal) para la operación de la beca. Mientras que el convenio marco no esté firmado, no se pueden transferir recursos al estado.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

La DGEI elabora una propuesta de convocatoria, que comparte con los coordinadores estatales para que ellos la adapten a su estado. La convocatoria se hace extrayendo información de los puntos 1 al 8 y del anexo 1 de las ROP. La convocatoria general se publica en la página web de PROMAJOVEN y en otras páginas de la SEP. Además de la convocatoria, la DGEI hace un folleto informativo, que también es distribuido a los coordinadores estatales.

La responsabilidad de la convocatoria en los estados, su difusión y la captación de solicitantes es del coordinador estatal. Tras adaptar la convocatoria, algunos coordinadores estatales la publican en la página de la Secretaría de Educación del estado, y en otras páginas gubernamentales.

Para la difusión en las comunidades, los coordinadores estatales imprimen la convocatoria y el folleto, y se apoyan en distintos agentes, como trabajadores del municipio, el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), el DIF, los institutos estatales de la mujer y los trabajadores de salud, entre otros. Estos agentes pegan la convocatoria en puntos que consideran de interés, y algunos distribuyen el folleto a las mujeres que identifiquen como becarias potenciales.

3.3 Solicitud de apoyos

Captación de becarias

Los estados comienzan a captar becarias desde enero. En primera instancia se recluta a las becarias del año anterior que no han terminado sus estudios de educación básica. Aproximadamente 70% de las becas del programa son renovaciones. Aunque en enero todavía no se tiene el presupuesto anual y los estados no tienen el dinero en sus cuentas, esto no es un problema porque se sabe que el presupuesto anual garantiza la continuación de las becarias del año anterior.

Las coordinaciones estatales de la beca llevan a cabo la captación de las becarias apoyándose en su propia estructura organizativa y las instancias estatales que apoyan en la difusión, tales como el INEA, DIF, y los Institutos Estatales de la Mujer, entre otros.

Llenado de solicitudes

El llenado de las solicitantes tiene que ser en papel, pues las aspirantes tienen que firmar la solicitud y adjuntar algunos documentos. Las aspirantes pueden obtener su solicitud en línea a través de la página de PROMAJOVEN o la puede recibir vía la Autoridad Educativa Local, la autoridad del plantel donde cursa sus estudios, o en las plazas educativas del INEA. La solicitud en línea es una versión descargable que permite su llenado de forma magnética, pero se debe imprimir y se tienen que adjuntar los documentos comprobatorios que se señalan en la convocatoria.

Cuando se baja el formato de la página web, el trámite queda registrado en la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), como “Solicitud de inscripción o reinscripción al Programa Nacional de Becas Anexo 1. Becas de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas”. Los coordinadores estatales deben reportar estos trámites a la Coordinación Nacional de PROMAJOVEN vía el “Formato de frecuencia de uso de los trámites registrados ante la COFEMER”, lo que le

sirve a la Coordinación Nacional para estimar el número de solicitudes. Este registro no incluye las solicitudes que se distribuyen por los trabajadores comunitarios.

Para llenar la solicitud, las aspirantes necesitan su CURP y comprobar que son madres (a través del acta de nacimiento de sus hijos) o que están embarazadas (a partir de un comprobante de embarazo emitido por una institución de salud pública). También requieren presentar un comprobante de que están estudiando y comprobante de ingreso familiar, que puede ser un certificado firmado señalando que no puede comprobar ingresos familiares formalmente.

En algunas ocasiones los trabajadores de las instancias estatales que apoyan en la difusión, tales como el INEA, DIF, y los Institutos Estatales de la Mujer también ayudan a las aspirantes a llenar su solicitud.

Recepción de solicitudes

PROMAJOVEN recibe solicitudes a lo largo de todo el año. Las solicitantes tienen que entregar las solicitudes llenas en la coordinación estatal. Algunos trabajadores comunitarios también recolectan las solicitudes y las remiten a la coordinación estatal, pero esto es un trabajo voluntario que no está normado ni sucede siempre.

3.4 Selección de beneficiarias

Validación de solicitudes

Al igual que la recepción de solicitudes, la validación de las mismas es un proceso que tiene lugar a lo largo de todo el año. La primera validación la lleva a cabo el coordinador estatal, quien revisa que la solicitud esté respaldada por los documentos que piden las ROP (acta de nacimiento de los hijos o certificado de embarazo expedido por servicio público de salud, documento que compruebe edad, documento que compruebe ingreso o carta que diga que no puede comprobarlo y un comprobante de que la aspirante está estudiando educación básica en el sistema escolarizado o no escolarizado).

Según las ROP, las solicitudes validadas por el coordinador estatal deben de pasar por una segunda validación por el Comité Técnico Local de Educación Básica (CTLEB). Este comité es, a partir de 2014, la instancia que supervisa la planeación de recursos para educación básica en el estado. No en todos los estados hay un CTLEB. En donde los hay éste se reúne tres veces al año y además de validar las solicitudes de las aspirantes de PROMAJOVEN y de hacer la selección de solicitudes lleva a cabo muchas otras tareas durante sus reuniones.

Tanto la no existencia de un CTLEB como el calendario de tres reuniones anuales pueden ser un obstáculo para cumplir con las ROP, que establecen que se debe responder a las solicitudes de PROMAJOVEN dentro de los 30 días siguientes a su recepción, por lo que en algunos estados la única validación es la que hacen los coordinadores estatales. Para solucionar esto, las ROP 2017 establecen que el CTLEB o equivalente deberá llevar a cabo la validación de las solicitudes y la selección de beneficiarias.

Selección de beneficiarias

Al igual que la validación de solicitudes, la selección de beneficiarias también se hace en forma continua. Mientras el estado no cumpla su meta anual y haya presupuesto para dar nuevas becas, se siguen seleccionando nuevas beneficiarias en el estado.

El anexo 1 de las ROP, a las cuales pertenece la beca PROMAJOVEN, especifica que en estas becas los criterios de priorización se emplearán cuando los recursos disponibles sean insuficientes para otorgar una beca a todos los/as aspirantes. En este caso, los criterios de priorización son el ingreso per cápita del hogar del solicitante, residir en un municipio del Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre o en algún municipio incluido en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVyD); provenir de municipios rurales, indígenas, y de muy alto grado de marginación; y haber sido becada por PROMAJOVEN, criterio que PROMAJOVEN cumple explícitamente al iniciar el reclutamiento con las jóvenes que

tuvieron la beca el período anterior. Fuera de esto, no se hace ninguna priorización (o ésta no fue hecha explícita durante las entrevistas), pues se otorgan becas en forma constante a todas las aspirantes que cumplan los requisitos y cuyas solicitudes hayan sido validadas, hasta que se termine el presupuesto. Por lo tanto, la selección de aspirantes es equivalente a la validación de las solicitudes.

En 2015, PROMAJOVEN reportó subejercicio en algunos estados como Baja California y el Estado de México, lo que implica que en ocasiones no se cumple la meta del número de becas, por lo que se podría haber continuado recibiendo solicitudes y otorgando becas.

Conformación del padrón

Dado que se reciben las solicitudes y se selecciona a las becarias todo el año, el padrón se actualiza continuamente. El primer padrón del año se conforma alrededor de marzo, con las becarias que renuevan. Cada estado entrega este padrón a la DGEI en mayo.

El padrón está conformado por las becarias que renovaron su beca y por las que entraron a lo largo del año como nuevos ingresos. Después de que se firma el trámite de reinscripción o de inscripción, el coordinador estatal ingresa la información de la becaria en el Sistema de Información Promajoven (SIP), donde los coordinadores estatales mantienen la información de sus beneficiarias, con lo que queda conformado el padrón de becarias.

Confronta con otros padrones

Promajoven no confronta su padrón de beneficiarios con otros programas, porque todas sus becas son complementarias con otras. A partir del año entrante se hará una confronta con PROSPERA para tratar de potenciar la complementariedad de las becas.

Notificación a las becarias

Después de que se hace la selección de beneficiarias, el coordinador estatal debe notificar a las becarias el resultado de la selección. Generalmente esto se hace enviando la lista de beneficiarias a las instituciones que les hicieron llegar las solicitudes.

3.5 Dispersión y entrega de apoyos

Dispersión de los recursos

A partir de que se firma el convenio marco, la Tesorería de la Federación transfiere el recurso a la Tesorería Estatal. Esto se hace a través de una cuenta por liquidar certificada (CLC). La DGEI se encarga de hacer el seguimiento de este pago con los estados, re-enviándoles el correo que se mandó al gobernador informándole de la transferencia.

Estatalmente, el padrón de beneficiarias sirve para ordenar los pagos. Los coordinadores estatales envían periódicamente su padrón de beneficiarias al área financiera del estado para que generen los pagos para estas personas.

Firma de carta compromiso

La beca es de \$850 pesos mensuales, y se contempla pagar hasta 10 meses al año, dependiendo de la fecha de ingreso a la beca.

Las becarias que se reclutan a principio de año firman una carta compromiso aceptando que su primer pago será a partir de junio o julio (ya que el estado tiene recursos). Las becarias firman esta carta en el momento de firmar un trámite de reinscripción a la beca. En estos casos los pagos se hacen retroactivos. Los primeros pagos son alrededor de julio, pero pueden incluir pagos de los meses de enero a junio.

De julio en adelante los pagos se hacen comúnmente bimestralmente, pero esto varía por estado.

Pago a las becarias

La forma en que se paga a las becarias varía por estado. Algunos estados pagan a través de cheque, otros en efectivo, y otros más a través de tarjetas (e.g. Yucatán, que incluso ha negociado una tarjeta que tiene beneficios para las becarias).

El coordinador estatal debe avisar a las becarias cómo y cuándo se les va a pagar, pero no siempre se hace esto. Para pagar a las becarias, el coordinador estatal realiza giras de dispersión a través del estado, donde entrega las becas.

3.6 Monitoreo de beneficiarios

Seguimiento al ejercicio financiero

Para evitar que los estados queden con un presupuesto no ejercido, a partir de la transferencia del recurso, la DGEI da seguimiento a cada estado, asegurándose de que hayan comenzado a elegir becarias. Además, recibe y revisa los reportes físico-financieros que mandan los estados trimestralmente. No obstante, a pesar de estas acciones, es común que haya un subejercicio. En 2015 se debió reintegrar el 5.7% del presupuesto de PROMAJOVEN. Este se originó por subejercicios de Baja California y de la Ciudad de México, a quienes se les redujo el presupuesto asignado en 2016 por su falta de capacidad para ejercer.

Monitoreo y evaluación de las actividades operativas de los estados

Cada mes los estados deben mandar a la DGEI:

- El formato de frecuencia de uso de los trámites registrados ante la COFEMER entre los cuales se encuentra la "Solicitud de inscripción o reinscripción al Programa Nacional de Becas Anexo 1 "Becas de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas"
- El padrón de becarias a través del Sistema de Información Promajoven

- El listado de pagos a becarias
- Un reporte de las actividades que realizaron en el estado a favor de las becarias (como talleres en temas relativos a salud sexual y reproductiva, prevención de la violencia entre otros, así como visitas a estaciones de radio u otros medios de comunicación para difundir la beca).

El área de PROMAJOVEN en la DGEI revisa y valida la información que reciben de los estados mensualmente, verificando la consistencia entre el número de becarias en el padrón y el reporte de erogación de recursos; la consistencia en la información de las becarias; y las razones que se dan para que algunas becarias no reciban su pago. En caso de encontrar inconsistencias o información faltante, se manda un reporte al coordinador estatal pidiendo que aclare y corrija la información.

La Dirección de Administración de la DGEI realiza las siguientes actividades para monitorear el desempeño financiero de los estados a lo largo del año:

- Pide a los estados que comprueben, a través de un comprobante fiscal, que ya recibieron el recurso que les envió la TESOFE
- Revisan los reportes físico-financieros que envían los estados trimestralmente. Estos reportes contienen el número de becarias y el monto que han erogado hasta entonces. En caso de inconsistencias o datos faltantes en estos reportes, envían un oficio conciliatorio al estado, solicitando se verifique la información.
- Utilizan los reportes físico-financieros para monitorear que el estado está ejerciendo sus recursos. Si en el tercer reporte del año no hay ejercicio financiero, es una señal de alarma.

- En caso de que los estados tarden en enviar sus reportes físico-financieros, se comunican informalmente con el coordinador estatal para solicitar la información necesaria o las correcciones pertinentes. Si la información tarda demasiado en llegar, se hace un comunicado oficial, de la Dirección General de Administración en la SEB, con el Secretario de Educación estatal.
- Al final del año contrastan el padrón de becarias generado a través del Sistema de Información Promajoven, el SIP, con el informe físico financiero, para validar los pagos reportados a lo largo del año. Este reporte sirve también para ver si hay subejercicio, y en su caso, solicitar que se reintegre la cantidad no gastada a la TESOFE.

3.7 Contraloría social

El área de PROMAJOVEN en la DGEI capacitó a los coordinadores estatales en lo que significa y se requiere para hacer contraloría social. Además se han conformado comités estatales, constituidos por becarias, que van a ser capacitadas para verificar que el programa se instrumente de acuerdo a lo establecido en las ROP del PNB en cuanto al perfil de las becarias, monto y periodicidad para la entrega de apoyos.

3.8 Monitoreo y Evaluación

Con la información que recibe de los estados, la DGEI reporta trimestralmente a la Dirección General de Programación y Estadística Educativa de la Subsecretaría de Planeación, Educación y Coordinación (SPEC) de la SEP los siguientes indicadores:

- El número de becarias que concluyen educación básica (indicador para la MIR)
- El número de becarias que siguen en educación primaria (indicador para la MIR)
- El número de solicitudes validadas
- El número de estados que realizan actividades a favor de las beneficiarias. Esto no es obligatorio, pero hay estados que lo hacen (18 en este año)

- El número de becarias y padres de familia que participan en estas actividades
- Las acciones para validar el padrón

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- Oportunidad en la transferencia de los recursos. La dispersión del recurso le llega a los estados muy tarde en el año. Idealmente les debería llegar a partir del primer trimestre. Desde enero renuevan las becas de las becarias del año anterior, pero les pagan hasta junio, porque los estados no tienen dinero antes.
- Existe heterogeneidad en a quién se define como coordinador estatal. No tienen control sobre la persona que se designa, cuántas tareas más tiene que realizar, o su motivación para trabajar en el programa. Esto no se puede normar porque hay autonomía de los estados.
- Relacionado con la heterogeneidad del coordinador estatal está el compromiso de los estados y los recursos que destinan a la operación de las becas. Las ROP establecen que el 3% del presupuesto del PNB es para los gastos indirectos de la beca, pero este presupuesto no cubre al personal de las entidades. El gobierno estatal tiene que pagar personal, edificio, computadoras, y otros gastos de operación. Según las entrevistas en la DGEI, en algunos estados el estado tiene una estructura de apoyo para la operación del programa que incluye a varias personas, mientras en otros no se tiene más que al representante estatal.
- Hay una complicación operativa para la selección de las becarias. Este proceso depende del CTLEB, que se reúne cada 3 o 4 meses, mientras que las ROP establecen que las notificaciones de aceptación se tienen que hacer en los 30 días siguientes a la solicitud.

- Falta comunicación con las solicitantes y becarias para informarles, primero, los resultados de la selección, y segundo, cómo y cuándo se va a hacer la dispersión del recurso. Los coordinadores estatales no siempre avisan a las becarias que fueron seleccionadas – por ejemplo, en ocasiones sólo pegan los resultados de la selección en el círculo de estudio del INEA local, o van a hacer el primer pago sin haber notificado a las becarias que fueron seleccionadas. También pueden ir a hacer la gira de dispersión sin haber avisado a las becarias dónde y cuándo van a pagar.
- Algunos estados no mandan su información mensual oportunamente.
- INEA es su principal fuente de becarias, pues más del 80% de las becarias estudian la educación básica en el sistema no escolarizado. Este año INEA implementó el Programa Especial de Certificación (PEC) que está dirigido a personas mayores de 15 años que no terminaron su primaria o secundaria, pero siguieron formándose en su trabajo, en su oficio, o en otros espacios donde puedan certificar su aprendizaje. Una consecuencia de este programa, es que quienes participan en él no tendrán que cursar los módulos de educación, sino que podrán hacer un examen de certificación. Esto les ha quitado becarias, porque ya no se necesita estar inscrito en el INEA u otro programa para obtener una certificación de educación básica. Además, las jóvenes que optan por esta opción ya no cursan los módulos del INEA que son de interés para PROMAJOVEN, como el de capacitación para la vida. Una consecuencia adicional es que INEA se ha enfocado en su campaña, y ha dejado de lado la promoción de PROMAJOVEN.
- Los coordinadores estatales no depuran el padrón a inicio de año, y listan como beneficiarias a mujeres que ya terminaron sus estudios o que ya no son beneficiarias

- Muchas chicas creen que la beca que se les da es del INEA, por lo que cuando tienen problemas se dirigen a éste y no a la Coordinación Estatal de la Beca o a la DGEI.

4.2 Recomendaciones

- Para evitar el retraso en el pago a las beneficiarias, y porque gran parte de las beneficiarias de PROMAJOVEN son renovaciones del año anterior, la DGEI podría administrar su presupuesto como lo hacen en la SES. Es decir, deberían de publicar su padrón en diciembre, para poder pagar las becas de enero a junio con el recurso del año anterior.
- Sería recomendable institucionalizar el papel de los agentes locales, que son voluntarios, en la recolección y entrega de las solicitudes a los coordinadores estatales.
- Se recomienda estandarizar la forma en que se entregan los pagos a las beneficiarias.
- Es necesario establecer un procedimiento homogéneo entre todos los estados que garanticen notificar a las aspirantes los resultados del proceso de selección, y que les hagan saber con anticipación cómo y cuándo recibirán su pago.

4.3 Buenas prácticas

En lo financiero:

- Este año se disminuyó el tiempo de radicación del recurso. El año pasado la primera transferencia se hizo en junio, este año se hizo en mayo. Esta reducción se debió a que se agilizó la firma de los convenios marco.

- La vinculación de la DGEI con los estados ha sido muy útil. Hay un acompañamiento a lo largo de todos los procesos a través de correos electrónicos, e incluso se tiene un grupo de WhatsApp.
- Este año hubo una capacitación directa a los estados en temas financieros en la reunión anual.
- Se hizo un manual de operaciones interno para el área administrativa definiendo qué hace cada persona.

En lo operativo:

- La reunión que organiza la DGEI con los coordinadores estatales a mitad de año les permite capacitar en la correcta operación, y le garantiza a la DGEI que a ningún coordinador estatal le queden dudas sobre los procesos de la beca. Además le permite recopilar información operativa. Este año esta reunión fue en junio, duró tres días y se hizo mucho énfasis en la contraloría social.
- Se ha mejorado la comunicación y el seguimiento que se hace a los estados. Los reportes que se mandan después de recibir la información mensual han servido mucho para corregir la información que no es clara o tiene vacíos.
- Conformar comités estatales de contraloría social. Estos comités están conformados por becarias mayores de 18 años (para que puedan viajar en el estado), y padres de familia. Se busca que las becarias vigilen que efectivamente se hagan los pagos.
- El Sistema de Información PROMAJOVEN estandariza la información que mandan los estados a la DGEI.

- El año entrante implementarán un programa anual de trabajo, donde se pedirá a los coordinadores estatales que definan, a principio de año, qué van a hacer cada mes para la beca PROMAJOVEN.
- Hacen videoconferencias con los coordinadores estatales y con el INEA para dar seguimiento a la información académica de las becarias.
- Este año se eliminó de las ROP la beca para menores de 12 años porque la Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en los Adolescentes (ENAPEA) dice que se quiere eliminar totalmente el embarazo de menores de 15 años. Sin embargo, en PROMAJOVEN se dieron cuenta de que eliminar las becas no lleva a eliminar el embarazo adolescente, y los estados pidieron que se regresara este beneficio, así que se va a incluir nuevamente en las ROP de 2017.

En los estados:

- Yucatán paga a sus becarias a través de tarjetas, que tienen beneficios –como descuentos – para las beneficiarias.
- El coordinador estatal de Campeche hace mucha difusión. Tradujo la convocatoria a maya, y se ha presentado en estaciones de radio.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos					
	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Las ROP y la convocatoria anual norman los procesos de PROMAJOVEN
¿Están estandarizados los procesos?			X		No se tiene un mecanismo estándar para seleccionar a las beneficiarias, y en algunos estados esta actividad la realiza el coordinador estatal, mientras en otros lo hace el Comité Técnico Local para la Enseñanza Básica. Tampoco está estandarizada la forma en que se hacen los pagos.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?		X			Cada año la DGEI distribuye las ROP entre los operadores estatales y a mediados del año se hace una reunión para aclarar dudas sobre los procedimientos. Los procesos financieros como la formulación del anteproyecto de presupuesto y la asignación de los recursos por estado se documentan en una memoria de cálculo. Además ésta área tiene un manual de procedimientos interno. Se solicitaron estos documentos, pero no se ha recibido copia.
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				Sí. Las coordinaciones estatales capturan información del número de solicitudes llenadas en línea y de las beneficiarias en el Sistema PROMAJOVEN. Además hacen reportes trimestrales. Esta información es usada por la DGEI para dar seguimiento a las acciones de las coordinaciones estatales.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			X		
Grado de consolidación operativa*					2.5

*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 1. PLANEACIÓN					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Determinación del presupuesto	Definición del presupuesto en cada entidad	Firma de convenios con los estados
Límites	Inicio	DGICO convoca a reuniones	Cálculo y costeo del número de becas a otorgar y	Anuncio de presupuesto autorizado	Definición del número de becas y presupuesto para cada entidad
	Fin	Publicación de las ROP en el diario oficial	Anuncio del presupuesto autorizado	Definición de número de becas y presupuesto para cada entidad	Firma de los convenios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	La DGEI tiene hasta 3.0% del presupuesto para gastos de operación, pero la operación en los estados no entra en este presupuesto			
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE y de los estados			
	Otros		Becas otorgadas el año anterior y supuesto de crecimiento	Metas para el año Becas por entidad del año anterior Número de mujeres jóvenes embarazadas que no asisten a la escuela en cada entidad	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 1. PLANEACIÓN					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Determinación del presupuesto	Definición del presupuesto en cada entidad	Firma de convenios con los estados
Productos	Productos del proceso		Definición de metas y anteproyecto de presupuesto	Asignación de partidas presupuestales para cada estado	Convenios marco firmados
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Número de becas a otorgar y anteproyecto de presupuesto en una memoria de cálculo	Número de becas y presupuesto para cada entidad	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí	Sí	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí	Sí, aunque a veces se retrasa la firma de los convenios
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración de las Convocatorias	Difusión de las Convocatorias
Límites	Inicio	Firma de convenios marco	Publicación de las convocatorias estatales
	Fin	Publicación de las convocatorias estatales	Difusión en las localidades
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	La DGEI tiene hasta 3.0% del presupuesto para gastos de operación, pero la operación en los estados no entra en este presupuesto	La DGEI tiene hasta 3.0% del presupuesto para gastos de operación, pero la operación en los estados no entra en este presupuesto
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE y de los estados	Instalaciones y equipo de la IE, de los estados y organizaciones que colaboran localmente
	Otros	Borrador de folleto diseñado por la DGEI	
Productos	Productos del proceso	Convocatorias autorizadas	Convocatorias difundidas localmente
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Actividades realizadas a favor de las becarias. Esto incluye en algunos casos actividades de difusión
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Captación de becarias para reinscripción	Registro de solicitudes
Límites	Inicio	Representante estatal solicita apoyo a los agentes locales para captar becarias	Llenado de la solicitud por parte del solicitante
	Fin	Firma del trámite de reinscripción	Listado validado por la DGEI de las solicitudes que cumplen con los requisitos de la beca
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Enero a marzo. Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado, salvo en el caso de las becas de manutención y apoya tu transporte, porque el SUBES se satura cuando hay convocatorias nacionales
	Personal	Suficiente y adecuado, aunque se recaee en agentes locales voluntarios	
	Recursos financieros	La DGEI tiene hasta 3.0% del presupuesto para gastos de operación, pero la operación en los estados y en las localidades no entra en este presupuesto	
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE, de los estados y las agencias que contribuyen al proyecto	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Primer padrón	Registro e información relevante de los posibles beneficiarios de las becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Sistema COFEMER para obtener las solicitudes. Las solicitudes se llenan a mano
	Información recolectada	Número de becarias que se reinscriben	Número de solicitudes descargadas de la página de PROMAJOVEN
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Validación de solicitudes	Selección de beneficiarias
Límites	Inicio	Recepción de solicitudes por el coordinador estatal	Validación de solicitudes
	Fin	Validación de solicitudes	Conformación del padrón
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Todo el año	Todo el año
	Personal	Según las entrevistas en la DGEI, depende de la entidad. Esta es función del coordinador estatal. En algunas entidades, éste tiene una estructura de apoyo, pero en otras no. En algunas entidades el Coordinador Estatal está capacitado y en buena posición para desarrollar estas funciones, pero en otras no.	
	Recursos financieros	Según las ROP, SEB tiene hasta 3.0% del presupuesto del PNB para gastos indirectos, pero éste no cubre el trabajo de los coordinadores estatales o del Comité Técnico Local de Educación Básica	
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de cómputo de las secretarías de educación estatales	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Selección de solicitudes validadas	Selección de becarias y padrón en el Sistema PROMAJOVEN
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema PROMAJOVEN y COFEMER	Sistema PROMAJOVEN
	Información recolectada	Información de las solicitantes cuyas solicitudes han sido validadas. Número de solicitudes llenado	Padrón de beneficiarias
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	No. No todos los estados tienen Comités Técnicos Locales de Educación Básica, y en aquellos donde hay un comité, las reuniones de éste no coinciden con los requerimientos de PROMAJOVEN, que tiene que dar solución a las solicitudes en 30 días
El proceso es pertinente		Sí	No. La selección podría ser hecha a partir de la validación del Coordinador Estatal

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Distribución de apoyos
Límites	Inicio	Firma del convenio marco con la entidad
	Fin	Recursos para entrega en posesión del coordinador estatal
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Junio a diciembre
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Provenientes del PNB y adecuados
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de cómputo de las secretarías de educación estatales
	Otros	Padrón de beneficiarias
Productos	Productos del proceso	Recursos en posesión del Coordinador Estatal para entrega a las becarias
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Reportes físico-financieros del programa en el estado
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Firma de carta compromiso	Pago a beneficiarias
Límites	Inicio	Trámite de reinscripción	Recursos monetarios para el pago a becarias en posesión del coordinador estatal
	Fin	Firma de carta compromiso	Becarias reciben su dinero en las giras de dispersión de los coordinadores estatales
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Enero a junio	Junio a diciembre
	Personal	Este trámite lo realizan los coordinadores estatales y el personal local (como trabajadores del INEA) que apoyan a PROMAJOVEN. El personal es adecuado, pero no siempre es suficiente o regular	No es suficiente, pero sí es adecuado. Los coordinadores estatales son quienes entregan el dinero a las beneficiarias a través de giras al interior de los estados. Esta tarea consume mucho tiempo a los coordinadores estatales, que no son trabajadores de PROMAJOVEN
	Recursos financieros	Según las ROP, SEB tiene hasta 3.0% del presupuesto del PNB para gastos indirectos, pero éste no cubre a los trabajadores de otras instituciones que apoyan en la entidad	Recursos de las secretarías de educación estatales para apoyar las giras de dispersión
	Infraestructura	Recursos de las secretarías de educación estatales, y de las instituciones que apoyan, de manera gratuita, a PROMAJOVEN	Recursos de las secretarías de educación estatales, como transporte
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Cartas compromiso firmadas	Becarias con su beca cobrada
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Firma de carta compromiso	Pago a beneficiarias
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Número de becarias que renuevan la beca	Listado de pagos indicando a qué becarias se les pagó y a cuáles no
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Si	No. Los coordinadores estatales no siempre informan a las becarias dónde, cómo y cuándo se les va a entregar su dinero
El proceso es pertinente		Sí	Sí, pero podría encontrarse otra forma de pago

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Monitoreo de apoyos
Límites	Inicio	Transferencia del recurso a la entidad
	Fin	Fin del año académico
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Junio a diciembre
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Hasta 3.0% del presupuesto del PNB asignado a gastos indirectos
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y computadoras de la DGEI
	Otros	Reporte de becarias que no recibieron su pago
Productos	Productos del proceso	Ninguno
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Ninguno
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema PROMAJOVEN
	Información recolectada	Reporte de becarias que no recibieron su pago Reportes físico-financieros Padrón del SIPSE
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Conformación de comités estatales
Límites	Inicio	Elaboración de materiales de apoyo
	Fin	Capacitación a becarias miembro de los comités estatales
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Indefinido
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Proveniente de los gastos etiquetados como gastos indirectos del programa
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de PROMAJOVEN
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Materiales de capacitación y comités estatales conformados y capacitados
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Actividades de capacitación, en un reporte interno de PROMAJOVEN
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Informes de desempeño
Límites	Inicio	Definición de metas
	Fin	Entrega de reportes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Proveniente de los gastos etiquetados como gastos indirectos del programa
	Infraestructura	Mobiliario, oficinas y equipo de PROMAJOVEN
	Otros	Informes de las entidades a la DGEI
Productos	Productos del proceso	Reportes a la cámara de diputados, Inmujeres y la Dirección de Administración y Finanzas de la SEP
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí, para los reportes siguientes
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema PROMAJOVEN
	Información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> • Número de becarias que concluyen educación básica • Número de becarias que continúan educación básica • Número de solicitudes validadas • Número de estados que realizan actividades a favor de las beneficiarias • Número de becarias y padres de familia que participan en las actividades a favor de las becarias • Acciones para validar el padrón
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación estratégica La definición de misión, visión, fin y objetivos no se hace en la IE. Las metas se definen en la DGEI, asumiendo un porcentaje de aumento en el número de becarias.</p>
	2	<p>Programación Se hace un calendario de dispersión de recursos a los estados. Se programan tres transferencias. Se programa la publicación de las convocatorias, pero hay procesos como la captación de becarias y recepción de solicitudes que ocurren a lo largo de todo el año.</p>
	3	<p>Presupuestación El proyecto de presupuesto se calcula a partir de los montos del ejercicio en curso cada año, añadiendo un porcentaje de crecimiento. Una vez que se tiene el presupuesto aprobado, se determina el número de becas y presupuesto para cada estado.</p>
<p>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.</p>	4	<p>Elaboración de la convocatoria La DGEI elabora una propuesta de convocatoria. Los coordinadores estatales la adaptan para su entidad, y además hacen, en algunos casos, folletos informativos.</p>
	5	<p>Difusión Federal La convocatoria se publica en el portal de PROMAJOVEN y en el portal de la SEP</p>
	6	<p>Difusión Local El proceso no está estandarizado. Algunas entidades publican la convocatoria en portales de diferentes instancias de gobierno estatales. Además se hace difusión local a través del INEA, DIF, clínicas de salud y otros actores locales.</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas Las solicitantes pueden llenar su solicitud en línea a través del Sistema PROMAJOVEN, o en papel. En caso de que se llene en papel, entregan a los agentes locales que ayudan en la difusión y captación de solicitantes.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	8	Priorización de solicitantes En las entrevistas no se mencionó que se haga priorización de las solicitudes, las cuales se reciben a lo largo de todo el año.
	9	Validación El coordinador estatal hace una primera validación de los documentos que acompañan a las solicitudes. En los estados donde hay un Comité Técnico Local para la Enseñanza Básica (CTLEB), éste hace una segunda validación.
	10	Selección de becarios Es atribución del CTLEB según las ROP, pero en algunos estados no existe esta instancia, o su calendario de reuniones no permite cumplir con los tiempos establecidos por las ROP para la selección (un mes después de la recepción de la solicitud). En consecuencia, la selección la puede hacer también el coordinador estatal.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	11	No existe proceso equivalente
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).	12	Transferencia de recursos Una vez que se firma el convenio marco con los estados, la Tesorería de la Federación transfiere el recurso a la Tesorería Estatal a través de una cuenta por liquidar certificada (CLC).
	13	Dispersión de recursos Es mensual. La forma en que se hace varía entre estados, dependiendo de la forma en que se pague a las becarias. Salvo por Yucatán, el pago se hace en efectivo o en cheque, de forma que los coordinadores estatales mandan expedir cheques de hacer cheques de acuerdo al padrón, o hacen un retiro de acuerdo al número de becarias. En Yucatán se paga a través de tarjeta bancaria, por lo que la coordinación estatal hace una transferencia de su cuenta a la cuenta de las becarias.
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	14	Entrega de becas Los coordinadores estatales realizan giras de dispersión, donde acuden a las comunidades a dar un cheque o efectivo a las beneficiarias (salvo en Yucatán, donde el pago se hace por tarjeta). El coordinador estatal debe avisar a las becarias cómo y cuándo se les va a pagar, pero no siempre pasa esto.

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	15	<p>Monitoreo de becarios Mensualmente los coordinadores estatales mandan a la DGEI un listado de las beneficiarias a las que se pagó, y a las que no. La DGEI revisa la consistencia de la información, validando los pagos contra el padrón.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	16	<p>Redacción de manuales de contraloría social Este año la DGEI elaboró un tríptico informativo sobre contraloría social, que se compartió con los estados</p> <p>Capacitaciones Se capacitó a los coordinadores estatales en el tema durante la reunión anual. Se elaboró un folleto de capacitación para los comités de contraloría social...</p> <p>Conformación de los comités Hay un enlace de contraloría social en los estados, que puede cumplir la misma función en otros programas. A partir de este año se conformaron comités de becarias, que se van a capacitar para dar seguimiento a los pagos.</p>
<p>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.</p>	17	<p>Informes financieros Los estados envían a la DGEI informes de avance físico-financieros trimestralmente. En estos se incluye el número de becarias y el monto que se ha erogado hasta el cierre del reporte</p> <p>Informes de desempeño Con la información de los estados, la DGEI hace reportes trimestrales a la Cámara de Diputados, Inmujeres, y la Dirección de Administración y Finanzas de la SEP. Los reportes incluyen avances en la MIR, el número de solicitudes validadas, y los estados que realizan actividades a favor de las beneficiarias.</p>
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>		<p>No existe proceso equivalente porque se distribuye dinero en efectivo.</p>

Estudio de caso 5: Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) de la Secretaría de Educación Pública

I. Becas que entrega la Dirección General de Relaciones internacionales:

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), la DGRI otorga apoyos económicos en 14 modalidades para estudiantes de educación media superior, educación superior, posgrado y para docentes de educación básica. La característica común a todas estas becas es que tienen un componente internacional y surgen de compromisos adquiridos por convenios firmados por el gobierno federal con gobiernos u otras entidades extranjeras. Las becas otorgadas pueden dividirse por el grado académico para el que se da el apoyo como sigue:

- Becas para nivel posgrado
 - Becas complemento de apoyo al posgrado internacional
 - Macquarie University
 - Becas Chevening
 - Becas Comexus

- Becas para nivel licenciatura o posgrado
 - Complemento de movilidad UMAP (Asia Pacífico)
 - Complemento de movilidad MANEA (EEUU)
 - Complemento de movilidad MANEA (Canadá, Europa y Asia Pacífico)
 - Beca Mitacs Globalink

- Becas educación media superior
 - Liceo Franco Mexicano
 - Beca Jóvenes en Acción

Becas para docentes

- Beca del Gobierno de Japón para maestros en servicio
- Beca para docentes de francés CAVILAM
- Cursos de verano para docentes de inglés en EEUU
- Asistentes de idiomas (EEUU, Reino Unido, Francia y Canadá (Quebec))

El programa más grande es el de la beca complemento, que entrega \$75,000 pesos a cada becario, por un total de cerca de 34 millones de pesos en 2016. El segundo programa en tamaño es el que agrupa a los cuatro programas de asistentes de idiomas: franceses, británicos, canadienses y estadounidenses que llegan a México y los mexicanos que se van a esos países, al que se destinan cerca de ocho millones de pesos. Con EEUU el convenio recíproco no es recíproco. La DGRI recibe estadounidenses, pero no manda a mexicanos a ese país. Este programa también tiene un presupuesto grande porque se les pagan \$8,000 mensuales más seguro médico con el IMSS (\$1,900 por año). Las becas para cursar el bachillerato técnico en el Liceo Franco Mexicano también tienen un costo alto porque son cuatro generaciones simultáneas debido a que el programa dura cuatro años (uno de propedéutico en matemáticas y francés, más tres de bachillerato).

Para esta evaluación de procesos, la DGRI resultó seleccionada como parte de la muestra en el nivel de becas de posgrado, por lo que el presente reporte enfatiza las becas que se entregan para estudiantes de ese nivel, pero lograr para entender la forma de operar de la DGRI, se mencionarán procesos de otras becas también.

II. Principales actores involucrados

Con los recursos del PNB, la DGRI da cumplimiento a convenios internacionales de cooperación educativa que involucran diferentes financiamientos. La Dirección de Relaciones Bilaterales (DRB) de la DGRI está encargada de la operación. Esta dirección cuenta dos subdirecciones, la Subdirección de Convenios (SC) y la Subdirección de Relaciones Bilaterales (SRB), en la que se concentra la operación de las becas. La SC está a cargo de los convenios que rigen a la mayoría de las becas, además de que, el personal de la SC apoya en sus tareas al de la SRB especialmente en las etapas de revisión de solicitudes. La SRB tiene dos departamentos: el de Becas de Posgrado (DBP) y el de Becas de Docentes e Intercambio de Asistentes de Idioma (BDIAI). Entre la SRB y sus dos departamentos se llevan a cabo todos los procesos de todas las becas, dividiéndolas por área.

La encargada de despacho de la Subdirección opera las becas Mitacs-Globalink (una beca de movilidad internacional para estudiantes de licenciatura), la de la Universidad Macquarie (un complemento de beca de posgrado) y la del Liceo Franco Mexicano (LFM) (para cursar el bachillerato técnico en el modelo francés, en la Ciudad de México), así como los programas de CAVILAM y la beca del Gobierno de Japón para maestros en servicio.

El DBP opera las becas de complemento de apoyo al posgrado internacional, becas de complemento a programas de movilidad internacional (UMAP y MANEA), y la beca Jóvenes en Acción. Finalmente, el DBDIAI, opera la beca de cursos de verano para docentes de inglés, la de asistentes de idiomas. Cada área opera todos los procesos de las becas que están a su cargo, desde la planeación hasta el monitoreo y evaluación.

Para los procesos financieros, las áreas programáticas de la DGRI se apoyan en la Coordinación Administrativa (CA) de la DGRI, como enlace con la Oficialía

Mayor de la SEP y, dentro de esta, con la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF). También colabora con la Dirección de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) para la elaboración de las reglas de operación y para la entrega de informes de desempeño del programa.

A continuación, se describen los procesos, tomando en cuenta las características comunes a las tres áreas y aquellas en las que difieren.

III. Descripción detallada de los procesos

3.1 Planeación

Elaboración de las Reglas de Operación (ROP)

La DGRI participa anualmente en la elaboración de las ROP. El proceso inicia en marzo, cuando la DGICO convoca y establece fechas periódicas de revisión de las reglas. La DRB acude a estas reuniones, revisa las versiones enviadas por la DGICO para asegurar estén incluidos sus procesos operativos y regresa la versión revisada a la DGICO. El proceso de observaciones y correcciones lleva hasta noviembre, cuando envían el último documento con el visto bueno del Director General de Relaciones Internacionales. La gran mayoría de las becas de la DGRI tienen como marco normativo los convenios bilaterales internacionales de las que emanan. Estos convenios, siendo acuerdos internacionales suscritos por el gobierno de la República, tienen un rango jurídico superior a las ROP. Dado que esos convenios son previos a las ROP anuales e incluso a la definición del PNB en 2014, las ROP no pueden establecer ningún requisito o proceso que los contravenga.

Revisión de convenios

La SC está encargada de la planeación operativa de estas becas, pues está supeditada al contenido de los instrumentos legales preexistentes y a los acuerdos con las contrapartes para definir los detalles de la operación año con año.

La mayoría de los convenios que rigen las becas surgieron de compromisos del ejecutivo federal con gobiernos u otras instituciones extranjeras. Algunos de estos convenios son parte de convenios marco de cooperación más amplios y otros tienen el fin específico de dar la beca. Por ejemplo, en las entrevistas en las oficinas centrales de la DGRI se nos explicó que el Convenio Marco con Francia, data de hace casi cincuenta años (1967) y tuvo adiciones en el año México-Francia, que fue en 2006.

Antes de elaborar las convocatorias, durante la planeación de los diversos programas de becas es necesario convenir con las contrapartes los detalles de la operación para el año particular, como como el número de becarios que se podrán apoyar y si se actualizan montos, y la calendarización de la convocatoria.

Una vez acordados los particulares, se elabora el texto la convocatoria partiendo de los modelos de las ROP y se revisa con la contraparte. Cuando están aprobados el texto y contenido de la convocatoria por ambas partes, se turna la operación del programa a los responsables. Con base en las fechas que aparecen en la convocatoria por acuerdo con la contraparte, los jefes de departamento deben tener un programa de las fechas en las que difunden, publican y abren las convocatorias, el tiempo que dedicaran a la revisión de documentación, las fechas en las que se confirma el fallo y se notifica a los beneficiarios, así como las fechas de inicio y fin de los programas y cuándo deben hacerse los pagos.

Proyección de montos y metas

La Subdirección de Relaciones Bilaterales está encargada de preparar el presupuesto. La asignación presupuestal del programa S243 para la DGRI se

hace por un monto total y dentro del área se asignan los montos específicos a cada modalidad. En 2016, dispusieron de \$99,415.922 pesos.

En los meses de julio a agosto se hace un anteproyecto de presupuesto basado en el historial de los años anteriores y revisando las necesidades de cada departamento. Para 2017, el anteproyecto ascendió a 110,000,000 pero la SHCP solo autorizó 79,000,000 para el proyecto de decreto del presupuesto.

En noviembre, una vez que el proyecto de decreto del presupuesto federal se aprueba en la SHCP, la DGRI se entera de los recursos programables para el ejercicio y da a conocer a cada departamento el presupuesto con el que contará para que haga la programación de actividades. El área de control financiero consulta en el sistema los recursos planeados y los disponibles.

Con el monto total determinado, primero se calcula cuánto está comprometido en cada uno de los convenios bilaterales, tomando en cuenta el número de becarios acordados, el monto del apoyo y, si no se paga en pesos, el tipo de cambio. Una vez que quedan presupuestadas estas becas se observa el monto restante disponible para becas complemento para posgrado, tomando en cuenta también las variaciones de tipo de cambio. Si el presupuesto autorizado en el PEF se mantiene en 79 millones de pesos, y considerando los cambios en el tipo de cambio, podría ser necesario disminuir el monto de las becas, eliminar convocatorias que no se emitan por convenios firmados, o dar un número mucho menor de becas de complemento de apoyo al posgrado internacional en comparación con 2016, porque si no, no alcanzaría para cubrir los compromisos asumidos en convenios existentes. La DGPYRF presentó una justificación para elevar ese monto y, en el momento de la entrevista, estaban a la espera de la respuesta de la SHCP.

El presupuesto modificado se libera a fines de enero o principios de febrero y se empieza a ejercer conforme esté definido por los convenios que rigen cada

programa de becas. A lo largo del año pueden llegar recortes no programados en cualquier momento. Los recortes se observan en el sistema en línea de SHCP y cuando ocurren, la DGRI debe reprogramar las becas del resto del año, tomando en cuenta los compromisos contenidos en los convenios bilaterales firmados. La beca complemento para posgrado es la que tiene mayor presupuesto y no está sujeta a acuerdos, por lo que es la última cuyo presupuesto se define en cada año calendario y en la que tienen mayor impacto los recortes presupuestales. Por esta razón, es previsible que la reducción prevista para 2017 reduzca significativamente el número de becas complemento que se otorguen en ese ejercicio. En ocasiones, a lo largo del año se puede negociar con diferentes oficinas de la SEP para obtener montos adicionales (por ejemplo, en el pasado la SEMS hizo una transferencia a la DGRI para ampliar el número de becas en algún programa específico). Estas transferencias resultan, según la información que se nos proporcionó durante las entrevistas en las entrevistas centrales de la DGRI, de una negociación con la subsecretaría correspondiente y están avaladas por la LFPRH.

En general no se dan retrasos en el ejercicio y, si bien el gasto está calendarizado, se puede solicitar a la DGPYRF que autorice un “corrimiento de calendario” y el recurso de meses posteriores se ejerce en el mes en curso. Sin embargo, en 2016 hubo un problema administrativo en la asignación de los recursos, que fueron a una unidad administrativa diferente a la DGRI por error. Eso causó un retraso en que llegaran los recursos, pero esto no es un problema recurrente según los entrevistados.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

Las convocatorias se hacen tomando en cuenta las estipulaciones del convenio que corresponda y las de las ROP del año en el que se opera. Deben tenerlas con anticipación y no pueden cambiar nada una vez que se haya publicado. Las fechas clave de la convocatoria deben adaptarse a las características y tiempos de

los programas que se financian. La convocatoria incluye fechas, montos, requisitos, derechos y obligaciones. La DGRI difunde sus convocatorias exclusivamente en su página de internet http://www.dgri.sep.gob.mx/6_bec_ini.html. El Soporte Técnico a cargo de la página se encarga de que aparezca publicada en línea.

Antes de 2014 se buscaban otros medios de difusión, pero hacer mayor difusión a sus convocatorias podría ser contraproducente actualmente, porque el personal que tiene para revisar la documentación y hacer entrevistas es insuficiente para procesar más solicitudes de las que ya tienen.

El siguiente cuadro muestra las fechas de publicación, apertura y cierre de convocatorias y fecha del fallo de las becas otorgadas por la DGRI en 2016.

Fechas de las convocatorias de la DGRI 2016				
Beca	Publicación de la convocatoria	Apertura de convocatoria	Cierre de convocatoria	Fallo
Liceo Franco Mexicano	11 enero	11 enero	15 abril	13 mayo
Asistentes de idiomas (Francia)	11 enero	11 enero	29 enero	12 febrero
Asistentes de idiomas (Quebec)	18 enero	18 enero	29 febrero	29 marzo
Jóvenes en acción (EMS)	19 enero	19 enero	13 marzo	30 abril
Beca Macquarie	21 enero	15 abril	17 mayo	10 junio
Asistentes de idiomas (Reino Unido)	26 enero	25 enero	1 marzo	15 abril
Beca de movilidad a docentes de inglés (EEUU)	15 febrero	13 febrero	30 abril	16 mayo
MANEA (EEUU)	20 abril	25 abril	29 mayo	20 junio
MANEA (Europa y AP)	20 abril	25 abril	29 mayo	29 junio
beca complemento al Postgrado internacional	2 mayo	1º junio	15 agosto	15 sept.
Globalink-Mitacs	29 junio	1º julio	31 agosto	5 dic.
UMAP(Asia Pacifico)*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Beca del gobierno de Japón*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Beca de movilidad a docentes de francés (CAVILAM)*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Nota: Toda la información de este cuadro se obtuvo de la página de becas de la DGRI. Los casos indicados con * no tienen información sobre las fechas específicas porque no funciona el link en la página de becas de la DGRI (http://www.dgri.sep.gob.mx/), donde según las ROP debe estar disponible la información.				

Las convocatorias de las becas que opera la DGRI se quedan en la página después del cierre, señalando que ya no están activas. En la liga puede consultarse la última convocatoria y el padrón de seleccionados, conforme a las reglas de la SFP, junto con un historial de convocatorias hasta 2011. El soporte técnico encargado de la página y el sistema de solicitudes tiene previsto añadir un campo para que los usuarios puedan saber de antemano cuándo va a abrir la siguiente convocatoria de ese tipo. Sin embargo, no se ha autorizado porque no hay total certidumbre de que todas vuelvan a ofrecerse en años subsecuentes.

En algunas de las becas del PNB, la DGRI solamente aporta fondos y las contrapartes se encargan de los demás procesos, incluyendo difundir la

convocatoria, como es el caso de las becas Chevening y COMEXUS. Otras instituciones relacionadas en ocasiones ponen links, pero no hay acuerdos de difusión. Mucha de la difusión, como lo han determinado por la información que los propios becarios y exbecarios han proporcionado a la DGRI, se da de boca a boca entre exbecarios o entre compañeros que las encuentran.

3.3 Solicitud de apoyos

La DGRI tiene una plataforma para el registro de solicitudes llamada Sistema de Actualización para Becas Internacionales (SABI). En la convocatoria viene la dirección electrónica: www.sabi.sep.gob.mx. Los solicitantes registran sus datos generales para crear una cuenta de usuario, lo que les permite picar un botón de ingreso. Una vez en el sistema, los pasos para completar la solicitud son

- elegir la beca a la que quiere solicitar (están precargadas las convocatorias abiertas);
- ingresar datos académicos, socioeconómicos y demográficos para completar de perfil
- adjuntar documentos en *pdf*, incluyendo un *curriculum vitae*. Cada documento debe tener menos de 1.8MB.

Los usuarios registrados pueden entrar al sistema cuantas veces sean necesarias para terminar de meter y guardar la documentación requerida.

En la página de bienvenida vienen los datos del Soporte Técnico que pueden usar para resolver dudas de cómo usarlo y los datos de los jefes de departamento que pueden resolver las dudas sustantivas.

Si un usuario ya se registró alguna vez y quiere volver a pedir una beca para la que sea elegible, puede usar su registro histórico. Tienen usuarios que han solicitado distintas becas y el SABI reconoce al solicitante. Sin embargo, al

terminar una solicitud arroja un folio diferente cada vez. El usuario puede entrar a la cuenta otra vez, aunque ya haya tenido una beca en otros años siempre y cuando esa otra convocatoria no esté estipulada como incompatible. Si lo rechazaron en una modalidad, puede hacer su solicitud en otra. En cambio, dentro del mismo año, si está aprobada su solicitud o es beneficiario, el sistema ya no le da opción de solicitar a otras becas.

Al finalizar su registro, el solicitante pica “enviar” y, si la solicitud está completa, el sistema manda un correo al usuario y le dice que la solicitud está registrada con un número de folio. El sistema tiene el principio de confianza en cuanto a los documentos que cargan los aspirantes, pero los responsables de cada programa y sus equipos también los revisan después. Se solicitan el IFE, el INE y el acta de nacimiento. Si hay alguna anomalía en los documentos, piden que el solicitante traiga el original.

Algunos planes para mejorar la operación son 1) buscar que la CURP se valide desde el inicio con el RENAPO, que ofrece la verificación en línea; 2) considerar pedir firma electrónica; 3) actualizar el sistema, pues en algunas ocasiones se satura en el pico de solicitudes. (Una vez que ocurrió esto, a los que no lograron hacer el trámite, que eran como 10 solicitantes, les mandaron por correo avisando que tendrían un día más.)

La únicas becas operadas directamente por la DGRI que no se solicitan a través del SABI son la beca para estudios de bachillerato técnico en el Liceo Franco Mexicano y la de Jóvenes en Acción que se solicita a través del JENA (<http://www.jena.ilce.edu.mx/>). En el caso de las becas Chevening y Comexus, la DGRI solamente transfiere los recursos al Consejo Británico y a la Comexus respectivamente. Ellos se encargan de todos los demás procesos, desde la convocatoria hasta el seguimiento a los beneficiarios. Para la beca Chevening solo convocan a la DGRI para las entrevistas a solicitantes.

Validación de solicitudes

Para la validación y evaluación de las solicitudes tienen listas de verificación cargadas en el SABI y revisan cada expediente contra la lista de verificación. Con frecuencia tienen que abrir usuarios para todo el personal de la Dirección de Relaciones Bilaterales para llenar las listas de verificación en el SABI, incluidos los de la Subdirección de Convenios, para poder completar las revisiones en los plazos establecidos en las convocatorias. Checan si los documentos adjuntos son válidos y legibles, si coinciden, si las firmas son las mismas y, según la beca, revisan los títulos, tiras de materias, cartas de interés, planes de estudios y demás requisitos que apliquen. En todas las becas proceden del mismo modo, sea que se hayan solicitado a través del SABI, o en papel como la del bachillerato en el Liceo Franco Mexicano.

Para las solicitudes registradas en el SABI solo se solicita sustento en papel de los documentos adjuntos si los aspirantes son seleccionados.

3.4 Selección de beneficiarios

Una vez que tienen las listas depuradas por el proceso de validación en el que eliminan a todos los que no hayan cumplido algún requisito o no hayan presentado adecuadamente los documentos requeridos, se procede con la selección de beneficiarios.

Los criterios y procedimientos de selección varían para las diferentes becas y se acuerdan con la contraparte del convenio. Para cada beca se crea una lista de verificación que valida el cumplimiento y asigna puntuación para evaluar el mérito de cada solicitud. La revisión es manual (no automatizada de ningún modo), pero los revisores tienen un módulo en línea para registrar la valoración que hacen de las solicitudes (excepto en beca complemento que se hace sobre papel). Con ello se obtiene una lista de aspirantes elegibles, evaluada y ordenada. Después hay

dos tipos de proceso a) método de límite cuantitativo (beca complemento) o b) ronda de entrevistas.

La beca de Complemento de Apoyo al Posgrado Internacional asciende a \$75,000 pesos. Es la beca con mayor número de beneficiarios y con el presupuesto total más grande que otorga la DGRI. El procedimiento de selección de beneficiarios de esta beca se ha simplificado porque con el personal disponible y los procedimientos establecidos no les sería posible revisar los cientos de expedientes que se reciben al detalle y mucho menos recibir a todos los solicitantes para una entrevista (3 personas tienen que revisar 1,200 solicitudes; el SABI no se usa para hacer la verificación para las becas complemento porque no se ha capacitado al personal). La revisión se limita al cumplimiento de dos requisitos: el de tener el 80% de los fondos necesarios para financiar los estudios aplicables y el del promedio. La lista de preseleccionados lleva tres firmas, dos del Departamento de Becas de Posgrado y otra del Director de Relaciones Bilaterales.

El número de becas disponible se obtiene dividiendo el presupuesto entre los \$75,000 del monto de la beca. Por lo tanto, toman a todos los aspirantes con fondos suficientes, la ordenan por promedio y llenan el número de becas disponibles con los primeros de la lista. Dos semanas antes de la publicación del fallo la Coordinación Administrativa verifica el presupuesto y les dice para cuántas becas van a alcanzar. Si en la línea de corte tienen empates, calculan el promedio a partir de la tira de materias hasta los dígitos que sea necesario para desempatar. En 2016, se dieron 248 de este tipo de becas en el primer fallo y luego hubo un segundo fallo en el que se seleccionaron 21 becarios adicionales porque se liberaron recursos de otra área de la SEP y se los asignaron. La lista del padrón final se entrega al Comité de Becas para su autorización. El Comité de Becas está conformado por los funcionarios de la Dirección de Relaciones Bilaterales y el Director General de Relaciones Internacionales. El acta del comité determina las solicitudes ingresadas, las que cumplieron, el número de finalistas y cuáles fueron seleccionadas.

En las demás becas, se hace la ronda de entrevistas con un comité de selección después de la primera revisión de expedientes contra las listas de verificación. En conformidad con las ROP, las entrevistas pueden ser presenciales o por Skype. Tienen hojas de evaluación para estandarizar la forma en que se evalúan los entrevistados. Según la puntuación obtenida, los ordenan de mayor a menor. Los comités de selección generalmente están conformados por dos personas de la DGRI y dos personas nombradas por la contraparte. De las entrevistas sale la lista aprobada de solicitantes. Se generan Actas de Selección, a partir de la cual se conforman los padrones.

Conformación de padrones

La DGRI no hace los padrones para las becas operadas por las contrapartes, en las que ellos hacen el depósito final al beneficiario, como Mitacs, Chevening, COMEXUS, porque se hace un solo depósito a la institución que las opera.

El padrón más grande es el de las becas complemento. El padrón propiamente lo arma el SABI con los datos personales (CURP, domicilio, país) y los de las cuentas de banco internacionales que hayan provisto los beneficiarios (aba, Swift, banco, número de cuenta). El Departamento de Becas de Posgrado recibe el padrón autorizado del comité de becas y lo envía a la Coordinación Administrativa. La beca se deposita en un solo pago, en noviembre o diciembre. No se establece una fecha específica, pero sí se han dado retrasos. Incluso han tenido que hacer justificaciones oficiales a TESOFE para pagar en el mes de enero.

Becas otorgadas según padrones publicados de la DGRI en 2016	
Nombre de la beca	Beneficiarios 2016
Becas complemento de apoyo al posgrado internacional	269
Macquarie University	4
Complemento de Movilidad UMAP (Asia Pacífico)	40
Complemento de Movilidad MANEA (EEUU)	9
Complemento de Movilidad MANEA (Canadá, Europa y Asia Pacífico)	169
Beca Mitacs Globalink	(Fallo 5/12/2016)
Liceo Franco Mexicano	36
Beca Jóvenes en Acción	17 equipos
Beca del Gobierno de Japón para maestros en servicio	1
Beca para docentes de francés CAVILAM	8
Cursos de verano para docentes de inglés en EEUU	Oregon 28 Arkansas 22 South Carolina 29 Austin 22 Total 101
Asistentes de idiomas (EEUU, Reino Unido, Francia y Canadá (Quebec))	Francia 131 Reino Unido 23 Quebec 8

De las becas que paga la DGRI directamente en 2016, los padrones variaron entre los cuatro beneficiarios (Macquarie) y los 269 beneficiarios de Complemento al Posgrado Internacional, es decir, son listas bastante manejables que pueden revisarse a mano. Sin embargo, es importante resaltar que se trata de múltiples padrones, uno por cada beca. El siguiente cuadro muestra el número de becas confirmadas en los padrones públicos disponibles en la página de la DGRI:

El padrón más complejo de operar es el de los asistentes de idiomas. El área encargada de operar este programa es el Departamento de Becas de Docentes e Intercambio de asistentes de idiomas. Las becas son para mexicanos que van al extranjero y para extranjeros que vienen a México. La DGRI otorga una beca mensual para gastos de manutención para los asistentes de idioma extranjeros en nuestro país. Como intercambio, los gobiernos de las contrapartes reciben igual número de becarios mexicanos. Eso es así excepto en el programa con EEUU.

La Coordinación Administrativa considera que el padrón más complejo de operar es el de asistentes de idiomas. Parte de la complejidad para operar el padrón de los asistentes de idiomas que llegan a México es porque tienen que ayudarles hasta a abrir cuentas de banco en el país. Lo primero que hacen cuando llegan los becarios a México es convocarlos a una reunión en la DGRI para explicarles el programa y ahí se aprovecha para que firmen los recibos del subsidio. Los asistentes de Reino Unido, Quebec y EEUU llegan en septiembre y los franceses llegan en octubre, todos ellos llegan primero a la CDMX para presentarse en sus embajadas y a una reunión con la DGRI, a la que también asisten los tutores en el país que son las personas designadas como responsables del beneficiario, en el plantel de destino, donde va a prestar el servicio de asistente de idiomas. (ver seguimiento a beneficiarios). La comunicación con esos tutores empieza desde que se define la selección y se conocen personalmente en la reunión.

La manutención de los mexicanos que se van al extranjero la cubre la contraparte, pero la DGRI da un apoyo para el transporte aéreo y para el seguro médico, por lo que también tienen que tener padrón. Pueden irse 15 días antes y regresar hasta 15 días después de que terminen el ciclo escolar. Tienen que presentar un boleto redondo de avión (con escalas permitidas de menos de 24h) para recibir el dinero. La DGRI establece en la convocatoria los montos para el seguro médico y el avión. Cuando los mexicanos llegan a los países de destino en septiembre, igual que con los que visitan México, las contrapartes los convocan a una reunión en la que les dan información de los países y de cómo va a funcionar el programa.

Notificación a los beneficiarios

Para todos los programas hay dos medios de notificación: la publicación en la página de la DGRI (que se hace con folio y en la mayoría de los casos con nombre completo) y el correo electrónico. Solo se notifica a los beneficiarios, a los rechazados no se les envía una respuesta. El correo electrónico no siempre es un

medio confiable. Por ejemplo, en el programa de docentes de inglés algunos seleccionados no checan su correo con frecuencia. Cuando es necesario los buscan por teléfono o por referencias en el plantel donde laboran. Sin embargo, es responsabilidad del solicitante verificar la asignación.

3.5 Distribución y entrega de apoyos

Cuando se pagan directamente, el proceso de entrega de apoyos inicia cuando las áreas operativas entregan los padrones a la Coordinación Administrativa. Las entregan con un oficio y todo el soporte documental de los pagos y los respectivos *layout* que imprimen con datos del SABI, donde se detalla la lista completa de beneficiarios con los datos de identidad y bancarios necesarios para hacer la transferencia electrónica. Los pagos se hacen con depósitos en cuentas bancarias existentes de los solicitantes, en México o en el extranjero, según sea el caso. Cuando los recursos se transfieren a una contraparte institucional (LFM, CAVILAM, Mitacs, Gobierno de Japón, las universidades donde toman los cursos los docentes, el Consejo Británico, COMEXUS), el soporte documental es el convenio donde se especifique que la selección de becarios la hace la contraparte. De acuerdo con el Coordinador Administrativo (encargado de despacho), no hay un procedimiento que norme cómo se reporta la identidad de los beneficiarios de esos recursos.

La Coordinación Administrativa de la DGRI revisa que los documentos estén de acuerdo a lo que necesita la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF). La DGPYRF es quien lleva la relación directa con TESOFE. El problema es que hay padrones para los que no es totalmente claro cuáles son los documentos válidos como probatorios. Por ejemplo, como se trata de instrumentos internacionales, a veces el convenio no dice los montos exactos, porque es un marco más amplio. Otras veces, los documentos extranjeros no cumplen las reglas nacionales para la facturación.

Los beneficiarios del programa de asistentes de idiomas deben de recibir sus pagos en los primeros 15 días, por lo que es necesario que las áreas pasen sus padrones en la última semana del mes. Muchos de los padrones se pagan una sola vez y la verificación es exhaustiva. Sin embargo, incluso para los padrones mensuales se debe hacer el mismo proceso, porque puede haber bajas o cambios de cuenta. El trámite del pago en la Coordinación Administrativa se inicia en línea. Para subirlo, se escanea el padrón y se manda el número de archivos necesarios a la bandeja de la DGPyRF. En *layouts* largos pueden ser varios archivos porque solo se permite un máximo de 90 mega bites El oficio debe ir firmado por el titular de la DGRI y la DGPyRF instauró un formato específico para la firma del titular. La DGPyRF tarda uno o dos días en revisarlo y lo regresa en forma electrónica y física. Si hay algún error o problema con el padrón, el pago se atora a todos los beneficiarios y hay que repetir todo el proceso para detectar y corregir el error.

3.6 Seguimiento a beneficiarios

Todos los departamentos de la DGRI que operan becas piden uno o dos informes a sus beneficiarios: uno para estancias cortas, dos si es un año escolar completo. No siempre tienen la capacidad para realmente revisar esos informes y verificar que se haya cumplido el objetivo de la beca. En una de las áreas se comentó que, en realidad, el informe final es un compromiso moral porque el recurso ya fue entregado y si se sabe que en realidad llevaron a cabo los estudios para los que se otorgó el apoyo, ella opina que no se justifica pedir que se reintegren los fondos. En otras áreas si se exigen y revisan los informes. En las becas de asistentes de idiomas, el seguimiento se da principalmente a través de los tutores que informan si hay alguna anomalía. Dado que se recibe un número mucho mayor de asistentes de idioma de Francia que de los otros países, el seguimiento a los becarios franceses plantea mayores desafíos.

La declinación a alguna beca no implica problema cuando es antes de que se haga el pago, pues se puede reasignar, pero si es después de que pagaron, resulta necesario hacer un proceso de reintegro. Aunque son muy poco frecuentes, el procedimiento existe. El departamento de becas correspondiente pide al beneficiario que va a declinar que envíe un correo explicando los motivos. Con él entregan un oficio a la Coordinación Administrativa. Esta, a su vez, pide a la TESOFE una línea de captura y el becario deposita con esa referencia. Este proceso ha sido necesario tres veces en el tiempo que lleva la jefa del departamento de becas. Los fondos pueden reasignarse.

3.7 Contraloría social

No existen protocolos establecidos de contraloría social, más allá del contacto directo con la DGRI, dado que son públicos los datos de contacto de los departamentos de becas. La mayoría de los beneficiarios reciben el apoyo una vez y sería difícil organizarlos.

3.8 Monitoreo y Evaluación

MIR

Todos los indicadores de la MIR que aplican para la DGRI son de cumplimiento, no de gestión ni de resultados. En realidad, la MIR del PNB no contiene indicadores específicos para medir el desempeño de las becas de la DGRI. Se debe reportar el número de personas beneficiadas como porcentaje de la meta proyectada y el número total de beneficiarios.

Monitoreo interno y reportes de indicadores

Como todos los programas que operan con recursos federales, el PNB en la DGRI tiene la obligación de informar datos al SIIPP-G que tiene un énfasis en las características e identidad de los beneficiarios del padrón, mientras que el SIPSE se limita al número de beneficiarios y cumplimiento de metas contra lo ejercido,

que se reportan a la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP) de la SEP se deben registrar sus indicadores en el SIPSE. Estos informes se entregan trimestralmente. Cada departamento está a cargo de estos procesos para las becas que maneja.

IV Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- Pese a ser una IE con un presupuesto relativamente pequeño y tener becas independientes y diferentes a las de los grandes actores del PNB, en algún momento les llegaron observaciones de la Auditoría Superior de la Federación pidiendo que respondieran por todo el S243. Esto señala el problema, identificado por todos, que en las ROP hay un vacío de control y no queda claro a quién deberían de pedirse cuentas sobre el programa como un todo.
- El principal problema son los cuellos de botella que se dan en los períodos de recepción y revisión de solicitudes. A veces tienen que revisarse a mano 500 o 1000 expedientes con dos o tres personas, o tienen que dedicar la dirección entera a revisar expedientes, conozcan el programa o no. Saben que no pueden retrasar la publicación de los resultados porque incumplirían y tendrían responsabilidad administrativa.
- El SABI es una herramienta útil y un filtro importante, pero aparentemente no se utilizan todas las funcionalidades y no incorpora pasos que podrían automatizarse fácilmente. Por ejemplo, la notificación a los beneficiarios seleccionados o rechazados no se ha automatizado a través del sistema y se sigue haciendo manualmente, con listas de correo parciales. Después hace hacer revisión y selección manual de los expedientes. Los jefes de departamento corrigen errores de captura de los usuarios en el SABI

cuando hay inconsistencias entre los datos ingresados y los que aparecen en los documentos adjuntos. El SABI cumple su función, pero es limitado y otras IE del programa probablemente podrían ofrecer mejores alternativas. El desarrollo del sistema estuvo a cargo del Instituto latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE). En la DGRI no pueden modificarlo porque el ILCE tiene los derechos y los códigos fuente. Cuando hace falta modificar algo, el soporte técnico del departamento de becas se lo pide al ILCE y lo sube al sistema. El tiempo de respuesta del ILCE no es adecuado. Sin embargo, no podría transferirse el contrato por no ser propiedad intelectual de la DGRI.

- Para los programas de intercambio recíprocos, la situación de inseguridad en el país es un problema grave. El programa con Alemania se canceló por ese motivo y tienen que tener mucho cuidado para decir a en qué estados y regiones distribuyen becarios.
- Varios de los actores entrevistados coincidieron en que la coordinación entre las áreas programáticas y la Coordinación Administrativa puede mejorar. En la entrega de apoyos, los pagos se retrasan por diferentes motivos: algunos son responsabilidad del becario, como no notificar de la cancelación de una cuenta, pero otros son atribuibles a problemas operativos al interior de DGRI. Una de las fuentes de retrasos es que puede ser lenta la comunicación formal para hacer alguna corrección a un *layout* o para conseguir documentación adicional para la justificación. Otro problema recurrente que propicia demoras es la falta de personal de estructura. Según nos comunicaron los entrevistados, el Coordinador Administrativo no está facultado para firmar por ausencia del Director General debido a que no aplica la regla del funcionario inmediato inferior por tener contrato por honorarios. Por esta razón, no hay nadie en la DGRI facultado para firmar en ausencia del Director General de Relaciones Internacionales, que tiene una agenda de viajes muy ocupada.

- En la DGRI no tienen elementos para llevar a cabo confrontas de padrones para saber si el beneficiario ha recibido alguna otra beca del gobierno federal para el mismo fin en los últimos dos años. No entienden por qué la SFP no provee ese servicio, si ellos reciben todos los padrones.
- La entrega de becas no parece tener un enfoque estratégico. Si se tienen demasiadas solicitudes para la beca complemento de apoyo al posgrado internacional, una manera de disminuirlas sería establecer candados para que se dieran becas para únicamente ciertos campos de estudio en los que se pudiera tener un mayor impacto.
- Existe una estrategia de difusión que privilegia a una minoría que ya está enterada de la existencia de las becas del DGRI.

4.2 Recomendaciones

- Automatizar más procesos al interior de la DGRI para reducir la doble y triple verificación sin perder precisión. Si el SABI no es suficientemente robusto, explorar la posibilidad de aprovechar plataformas más grandes del PNB como la de la SES. Aún antes de eso capacitar al personal para optimizar su uso para evitar procedimientos manuales cuando puedan automatizarse. La cantidad de procesos que se hacen a mano causa cuellos de botella y genera la necesidad de verificaciones múltiples (“todo pasa por tres pares de ojos”).
- Hacer un calendario detallado y convenido por todos los actores involucrados en los procedimientos para pagos, estableciendo qué día tiene que entregar qué persona a quién, para que el pago salga a tiempo y cuánto tarda en la tarea. Esta solución ha sido eficaz en la SEMS.

- Explorar con la SFP maneras en que los padrones puedan confrontarse a través de la SFP o con otras áreas de la SEP que manejan padrones, que recibe todos los padrones de los programas sociales del gobierno federal.
- La programación de tiempos parece ser un talón de Aquiles de la DGRI. Es un reto porque prácticamente todas las becas deben asignarse durante los primeros tres trimestres del año, de modo que en septiembre pueda iniciarse un programa académico. En la mayoría de los programas tienen suficientes solicitudes para hacer una selección competitiva. Recortar los tiempos en que está abierta la convocatoria y programar en las convocatorias tiempos más largos antes de emitir los fallos podría ayudar a reducir la presión sobre el personal en esos períodos.
- La DGRI no involucra suficientemente a las otras contrapartes. Una manera de liberar tiempo de su personal es pedir a las contrapartes que indiquen el cumplimiento con requisitos de sus becas. Por ejemplo, para la beca complemento, pedir a la institución que aporta 50% o más (si la hay) que verifique el cumplimiento con los requisitos de la beca complemento y que se tome como buena la respuesta;

4.3 Buenas prácticas

- La selección de los becarios es más minuciosa que en otras IE. Las rondas de entrevistas contribuyen a focalizar los recursos en becarios que representan mejores inversiones y tienen menor probabilidad de interrumpir los estudios para los que reciben el apoyo. Este es un proceso positivo para programas con un número manejable de beneficiarios potenciales.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos

	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Las ROP como parte del PNB. Todas menos las becas de Complemento de Apoyo al Posgrado Internacional son becas que se derivan de Convenios firmados con gobiernos u otros organismos extranjeros y estos documentos son la base normativa y tienen mayor jerarquía jurídica que las ROP del PNB.
¿Están estandarizados los procesos?		X			Los procesos están parcialmente estandarizados. No sería posible estandarizar todos los procesos por ser becas tan distintas, con contrapartes diferentes. 1) Están estandarizadas las convocatorias conforme a las ROP y la forma difusión en la página de DGRI (excepto para las que no opera directo) 2) Está estandarizado el procedimiento de solicitud para todas menos una de las 14 becas a través del SABI; 3) está estandarizada la validación y priorización por medio de listas de verificación calificadas (excepto para la beca complemento). Los demás procesos no están estandarizados.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?		X			Los procesos de publicación de convocatorias, recepción de solicitudes, validación de solicitudes, notificación y seguimiento a usuarios quedan registrados y documentados. La documentación de naturaleza pública está disponible en los historiales de cada beca. La DGRI resguarda expedientes físicos de todos los beneficiarios. El SABI documenta los indicadores cuantitativos y permite emitir los informes de monitoreo interno y externo.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos

¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?			X	<p>El SABI permite acceder a los datos de gestión. En la MIR del PNB para 2016 no hay ningún indicador de gestión exclusivo para las becas otorgadas por DGRI. Los indicadores a los que probablemente contribuyen son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Tasa de variación en el personal académico apoyado (no es claro si la DGRI reporta este indicador, los medios de verificación en la MIR no son para de la DGRI) b) Porcentaje de becas y/o apoyos otorgados de nivel posgrado con respecto a lo programado en el año t (no es claro si la DGRI reporta este indicador, los medios de verificación en la MIR no son para de la DGRI) c) Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas y/o apoyos respecto al número de solicitudes recibidas d) Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para entrega de becas respecto a número de beneficiarios del padrón.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			X	No. Se han identificado áreas de oportunidad claras que no se han mejorado, como el SABI que no se ha podido actualizar.
Grado de consolidación operativa*	2		Requiere mejoras	
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde: 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no				

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 1. PLANEACIÓN				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Programación y elaboración de las ROP	Proyección de montos y metas	Revisión del presupuesto
Límites	Inicio	Definición del calendario escolar de la SEP	Proyecto de presupuesto	Anuncio del presupuesto modificado
	Fin	Publicación de la convocatoria	Anuncio de presupuesto	Con el último recorte en el año
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados
	Recursos financieros	Presupuesto para gastos administrativos del Programa de Becas de Educación Media Superior		
	Infraestructura	Suficiente y adecuada		
	Otros	Modelos de convocatorias en las ROP	Presupuesto del ejercicio anterior al del proyecto, compromisos contenidos en los convenios firmados, proyecciones de tipo de cambio	Presupuesto federal modificado
Productos	Productos del proceso	Convocatoria con calendario y calendarios de actividades (fechas de recepción de solicitudes, revisión de expedientes, entrevistas y fallos)	Presupuesto y MIR enviados a la Coordinación Administrativa y DGPYRF	Presupuesto detallado para el PNB en la IE beca por beca.
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Cálculos en Excel, SABI para los números de solicitantes estimados	Cálculos en Excel
	Información recolectada	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	No aplica
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración de la convocatoria	Difusión
Límites	Inicio	Elaboración de las ROP	Publicación de las convocatorias
	Fin	Publicación	Cierre de convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Marzo-noviembre (año anterior)	Enero-agosto
	Personal	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados	No aplica.
	Infraestructura	No aplica	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Convocatoria aprobada	Convocatoria publicada
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Página DGRI
	Información recolectada	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Registro en el SABI	Solicitud impresa (LFM)
Límites	Inicio	Apertura de convocatoria	Apertura de convocatoria
	Fin	Cierre de convocatoria	Cierre de convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	En ocasiones insuficiente (se llega a caer el sistema en momentos de alto tráfico, especialmente cuando reciben solicitudes para beca complementos)	Suficiente y adecuado
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Universo de aspirantes para cada beca	Universo de aspirantes
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SABI	No se usa
	Información recolectada	Datos sociodemográficos, socioeconómicos y académicos del aspirante	Datos sociodemográficos, socioeconómicos y académicos del aspirante
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Validación	Priorización
Límites	Inicio	Cierre de convocatoria	
	Fin	Lista de prelación	
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	En las tres áreas que operan las becas se considera que no es suficiente el tiempo disponible para leer y revisar solicitudes. Esto se une a la alta rotación del personal.	
	Personal	Existen graves cuellos de botella para este proceso porque no es suficiente el personal para hacer las revisiones manuales de las solicitudes.	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	De acuerdo a las ROP, el PNB puede cubrir gastos de operación hasta por 0.75% del total del presupuesto.	
	Infraestructura	SABI, instalaciones y equipos de la DGRI	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Bases de datos de solicitantes que cumplen los criterios de elegibilidad.	Lista de seleccionados
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SAE (listas de verificación)	SAE (promedios) – Excel: Hojas de evaluación
	Información recolectada	Datos demográficos, socioeconómicos y académicos de los solicitantes	Valoraciones de los comités de entrevista.
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Autorización del padrón	Dispersión de fondos
Límites	Inicio	Oficios de los departamentos de becas a la Coordinación Administrativa de la DGRI con documentos de sustento y padrón.	
	Fin	Oficios firmados por la DGRI y padrón enviado en línea y físicamente	
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros	Padrón de beneficiarios aprobado por el Comités de Becas	
Productos	Productos del proceso	Padrón autorizado por DGPyRF	
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema de SHCP para enviar los <i>layouts en archivos</i> de 90MB en 90MB	
	Información recolectada	Datos de los documentos probatorios	
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Entrega de becas
Límites	Inicio	Padrón aprobado por DGPyRF
	Fin	Beneficiario cuenta con los fondos de su beca en la cuenta (en el caso de los docentes de inglés y los estudiantes del LFM está cubierto el curso y gastos cubiertos).
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	Padrón, fondos disponibles, tarjetas entregadas
Productos	Productos del proceso	Beneficiarios reciben sus becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Banca electrónica para transferencias a terceros
	Información recolectada	Pagos realizados, cuentas activas/inactivas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Cancelaciones por baja, renuncia, defunción o transferencias	Monitoreo de recursos
Límites	Inicio	Notificación del/al beneficiario,	Continuo
	Fin	Pago a beneficiario cancelado o reintegro	Continuo
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Continuo
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Otros	Correo donde el solicitante manifieste por escrito la declinación de la beca o carta de justificación para revocar la beca (responsable: tutor o jefe de departamento)	Banca electrónica e informes bancarios
Productos	Productos del proceso	Se detienen transferencias y/o recuperación de recursos	Registro de pagos
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí (reasignación)	No
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Banca electrónica
	Información recolectada	Fecha y causa de la baja o revocación	Fecha de los depósitos
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos	
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS	
Actividades del proceso	
Dimensión del proceso	No existe proceso equivalente.
Límites	
Inicio	
Fin	
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	
Tiempo	
Personal	
Recursos financieros	
Infraestructura	
Otros	
Productos	
Productos del proceso	
Sirven de insumo para el proceso siguiente	
Sistemas de información	
Sistema empleado	
Información recolectada	
Sirve de información para el monitoreo de la SEP	
Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	
Es adecuada la coordinación entre actores	
El proceso es pertinente	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Informes Financieros (a DGPyRF)	Informes de desempeño
Límites	Inicio	Recepción de recursos	Trimestral
	Fin	Informe de ejercicio	Trimestral
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	No aplica	
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros	Padrón de beneficiarios, pagos recibidos y fondos remanentes (en su caso)	Número de becas Datos de beneficiarios (Análisis de permanencia)
Productos	Productos del proceso	Información destinada al PASH de la SHCP Reintegros a TESOFE (en su caso)	SIPSE de la SEP SIIPP-G de SFP
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Reportes y estados de cuenta bancarios	SABI
	Información recolectada		
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación Estratégica No se identificaron procesos de planeación estratégica.</p>
	2	<p>Programación y elaboración de las ROP La calendarización de los períodos de recepción de solicitudes por registro, selección de beneficiarios y entrega de resultados está determinada por los acuerdos con las contrapartes y las fechas de inicio y fin de los programas de estudios financiados.</p>
	3	<p>Proyección de montos y metas Se parte del presupuesto del año en curso y el número de becas comprometidas en los convenios firmados. Para el presupuesto se proyectan montos totales, no al detalle por modalidad, de forma que al final del ejercicio, se ajusta el número de becas complemento según los montos restantes. Esto es porque es la única que no está ligada a un compromiso vinculante.</p>
	4	<p>Revisión del presupuesto Con el anuncio del presupuesto modificado y cada vez que se anuncian recortes la DGRI revisa y ajusta los montos disponibles. Esto ha llegado a suceder hasta en el último día del año (con un aumento).</p>
<p>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.</p>	5	<p>Elaboración de la convocatoria La convocatoria se define desde la redacción de las ROP de acuerdo con los compromisos con la contraparte y se conviene con la contraparte. Se apegan totalmente al machote.</p>
	6	<p>Difusión Federal El único medio de difusión que utilizan es la página http://dgri.sep.gob.mx/.</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas SABI: Los aspirantes registran sus solicitudes en línea a través del SABI. En caso de ser seleccionados, entregan físicamente los comprobantes de que cumplen los requisitos. Solicitud impresa: Para la beca del LFM se reciben las solicitudes en formato físico. Definidos por la contraparte. En los convenios que otorgan la facultad de recepción de solicitudes a las contrapartes, estas determinan la forma en que las reciben. (No se lista como actividad del proceso en el cuadro de análisis).</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	8	<p>Validación y evaluación cuantitativa La validación consiste en verificar que la solicitud cumple con todos los requisitos establecidos que todos los documentos adjuntos son copias fieles de documentos válidos. Para la beca complemento es totalmente manual. Para las otras solicitudes se usa una lista de verificación que se llena en el SABI (se abre un usuario para cada revisor). La lista de verificación también asigna un puntaje para evaluar los requisitos cumplidos.</p>
	9	<p>Selección de becarios Para la beca complemento, como único criterio de selección, el Departamento de Becas de Posgrado ordena por promedio las solicitudes elegibles y selecciona al número de solicitantes para el que alcance el recurso. En las demás becas, en la etapa de entrevistas, los comités contestan hojas de evaluación que se capturan y se trabaja con los promedios de estas valoraciones y la valoración cualitativa de los becarios entrevistados.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>		No existe proceso equivalente
<p>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).</p>	10	<p>Autorización de padrones Las áreas programáticas entregan el padrón a la Coordinación Administrativa que lo revisa, lo lleva a firma y lo entrega a la DGPyRF para su autorización. Para las becas que operan las contrapartes, se hace el depósito del monto total a la institución.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	11	<p>Entrega de becas La DGPyRF instruye a TESOFE para que se depositen las becas en las cuentas de los beneficiarios, en México o en el extranjero, según sea el caso. Para las becas que operan las contrapartes, la institución se encarga de hacer los pagos individuales.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	12	Monitoreo de becarios Se mantiene la comunicación. Si el becario declina se le pide una notificación por escrito, si hay motivos para la revocación (por mala conducta, por ejemplo, se le notifica al becario) Monitoreo de recursos. La Coordinación Administrativa recibe los comprobantes de los depósitos de parte de la TESOFE a través de DGPYRF.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		No existe proceso equivalente.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	13	Informes financieros Los informes al PASH se realizan a través de la Coordinación Administrativa de la SEMS. Informes de desempeño La Subdirección de Pagos es responsable de emitir informes trimestrales para: 1) SIIPP-G 2) SIPSE
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Describa brevemente
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		No existe proceso equivalente

Estudio de caso 6: Coordinación de Becas de la Subsecretaría de Educación Media Superior (CBSEMS)

I. Becas que entrega la Coordinación de Becas de la Subsecretaría de Educación Media Superior:

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), la CBSEMS otorga apoyos económicos en 17 modalidades que pueden agruparse en tres categorías por sus procesos de gestión:

- Becas por registro
 - beca para la continuación de estudios (2 convocatorias en 2016)
 - beca al talento en la educación media superior
 - beca para prácticas
 - beca para estudiantes con alguna discapacidad
 - beca para la continuación de estudios FAM
 - beca de excelencia
 - beca para la continuación de estudios
 - becas de reinserción
 - beca para grupos vulnerables POETA

- Becas por postulación
 - beca de manutención modalidad contra el abandono escolar
 - beca de desarrollo de competencias emprendedoras
 - beca salario formación dual
 - beca Capacita T.
 - becas de reconocimiento al mérito académico (concursos, olimpiadas)

- Becas especiales (por convenio)
 - beca salario del Estado de Morelos
 - beca Bancomer-Yucatán para la entrega de computadoras
 - beca Inicia tu Carrera, en convenio con Prospera
 - becas COMEXUS (presencial y virtual) a docentes de inglés y directores

Excepto las becas de movilidad internacional, que son para docentes, todas estas becas se dirigen a estudiantes de todos los subsistemas de educación media superior (EMS) que cumplan con los requisitos definidos en cada convocatoria. Algunas aplican para subsistemas específicos.

II. Principales actores involucrados

El Programa de Becas de Educación Media Superior (PROBEMS) es operado por la CBSEMS. Siendo parte del Programa Nacional de Becas, colabora con la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) para las actividades normativas y de evaluación. Adicionalmente, como programa dependiente de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), la CBSEMS trabaja en colaboración con otras áreas de la SEMS, en particular la Coordinación Administrativa (CASEMS) para la gestión de los recursos; con las representaciones estatales de la subsecretaría (RESEMS) para la operación en los estados; y con las Direcciones Generales de los Subsistemas de Educación Media Superior (DGSEMS): Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM) y Dirección General del Bachillerato (DGB). La gestión directa con los planteles en los estados está a cargo de las RESEMS y las DGSEMS. De este modo se establece una red operativa que alcanza a las instituciones públicas de educación media superior (IEMS) de todos los subsistemas, en todo el país.

III. Descripción detallada de los procesos

3.1 Planeación

Elaboración de las Reglas de Operación (ROP)

La CNBSEMS participa anualmente en la elaboración de las ROP. El proceso inicia en marzo, cuando la DGICO convoca y establece fechas periódicas de revisión de las reglas. DGICO manda una primera versión, que la CBSEMS revisa para asegurar que estén incluidos sus procesos operativos, y regresa la versión revisada a la DGICO. El proceso de observaciones y correcciones lleva hasta noviembre, cuando envían el último documento con el visto bueno de cada subsistema o instancia ejecutora (IE).

Proyección de montos y metas

La definición del anteproyecto de presupuesto se hace en la Coordinación Administrativa de la CBSEMS. Para estimar la demanda toman información histórica del número de solicitudes. Parten del supuesto que se dará el mismo presupuesto del año anterior, y piden un pequeño porcentaje adicional para proyectar crecimiento. La beca que más ha crecido es la de abandono. Para definir cuánto presupuesto dar a cada beca, primero se estiman cuántas becas ya están comprometidas para el año escolar que termina en junio. Esa parte del presupuesto se considera prioritaria porque son compromisos creados con los beneficiarios, excepto que fallaran la validación en febrero. Según el anuncio presupuestal, se ajustan las becas que dan de septiembre a diciembre. En enero empiezan con los becarios que ya tienen comprometidos del año anterior y se van sumando los de las becas por postulación (abandono, emprendedores y Capacita T) que tienen la convocatoria abierta permanentemente. De enero a junio, se otorga la beca prácticamente a todos los que llegan, de septiembre a diciembre depende de la disponibilidad.

En junio/julio hacen una revisión de lo que queda de presupuesto y estiman las becas que van a poder dar para ingreso y permanencia en el segundo semestre calendario del año. Las diferentes becas tienen montos distintos y, dentro de cada beca, existen variaciones que dependen de diversos factores (año que cursan los beneficiarios, género, programa). La variable conocida es el monto total de dinero disponible. Por esta razón, solo puede definirse con exactitud el número de becas que la CNBEMS va a otorgar ingreso y permanencia cuando ya se recibieron las solicitudes y se conocen las características de los becarios priorizados. En 2016, el 29 de septiembre la CNBEMS publicó y notificó a los beneficiarios de los resultados del proceso de selección de la beca de ingreso-permanencia. Después de eso también ajustan el número de becas de abandono que la CBSEMS da de septiembre a diciembre, según el presupuesto disponible para esos meses. Este año hicieron una convocatoria extraordinaria para becas de ingreso y permanencia, en la que los alumnos que no fueron beneficiados en la selección de septiembre pudieron volver a ingresar su solicitud.

De este modo van utilizando todos los fondos que tengan disponibles a lo largo del año. Solo hay subejercicio por los fondos que se quedan en las cuentas de los alumnos que no cobran becas que les fueron asignadas. Eso ocurre con aproximadamente 5,000 becas a lo largo del año. Cuando esto ocurre en los primeros meses del año, el banco cancela la cuenta y recupera los fondos, y la CBSEMS los reasigna, pero al final del año puede ya no ser posible hacer esto.

No tienen documentado el proceso de planeación y asignación del presupuesto, solo tienen una calendarización de gastos que la Coordinación Administrativa de la CBSEMS envía al principio del año a la CASEMS.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

La convocatoria se redacta en el área de comunicación social partiendo del modelo de las reglas de operación. Se trabajan y aprueban las especificidades de

cada convocatoria en el Comité Técnico del PROBEMS (CT-PROBEMS). Las subdirecciones de comunicación social y jurídica de la CBSEMS revisan el texto antes de enviarlo a sus contrapartes en la SEMS para que tramiten la autorización del Subsecretario. Una vez autorizada empieza la difusión. Los mecanismos usados para difundir la convocatoria son los siguientes:

- El portal oficial de la CBSEMS, <http://www.becasmediasuperior.sep.gob.mx/>, como principal canal de difusión.
- Correos masivos a la base completa de más de un millón de correos de solicitantes históricos de la CBSEMS y, en el caso de la de continuidad, a los beneficiarios del ciclo en curso. A los que fueron rechazados de la beca de continuidad en el ciclo de septiembre-diciembre 2016, se les envió la convocatoria extraordinaria que se hizo este año.
- Unos días antes de la publicación de la convocatoria, se envían oficios dando aviso a los RESEMS y a los directores generales de los subsistemas de educación media superior para que estén alerta y avisen a los planteles. Cuando se publica la convocatoria, los encargados de beca de los planteles la difunden de las maneras que consideren conveniente, por ejemplo, la imprimen y despliegan en los planteles, reparten volantes, las anuncian de salón en salón en los planteles, etc.
- Tienen acuerdos de colaboración con diferentes instituciones para difundir las convocatorias a grupos que para ellos son difíciles de alcanzar. Por ejemplo, en 2016 se trabajó con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Con ello se logró que hubiera menciones del programa en 21 lenguas indígenas. Este año hubo un acuerdo con la Presidencia de la República para difundir el programa en radio en los

tiempos oficiales. La difusión por redes sociales solo puede manejarse a través de la oficina de comunicación social del subsecretario.

- Finalmente, por un convenio con la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES), a los beneficiarios de 6º semestre se les envían también las convocatorias de apoyo para el ingreso a la educación superior, para promover la continuidad en la transición del bachillerato al nivel universitario.

En las convocatorias se especifican las fechas de apertura y cierre de registros. El proceso es prácticamente igual para todos los casos, excepto para las becas de postulación que están abiertas continuamente. Para las becas por convenio se negocian las condiciones de la convocatoria con el co-financiador.

3.3 Solicitud de apoyos

Solicitud de becas por registro

Todas las solicitudes para las becas por registro (es decir, excluyendo las becas por postulación) se reciben a través del Sistema de Registro, Consulta y Actualización de Datos (SIRCAD). Para poder usarlo, los estudiantes crean un perfil de usuario con su CURP y contraseña. Los alumnos pueden iniciar el registro, guardar información y terminarlo en otro momento, ingresando de nuevo con su CURP y contraseña. Cuando completan todos los campos obligatorios y cierran la solicitud, el sistema les arroja un folio que es también con el que se va a publicar su resultado.

En el portal del PROBEMS o dentro del SIRCAD, los estudiantes pueden consultar guías de registro, guías de actualización de datos, convocatorias y resúmenes de una página de las convocatorias, además de información más pertinente para cuando se convierten en beneficiarios.

El PROBEMS tiene un área de atención ciudadana que responde por teléfono y por correo electrónico a todas las dudas que los solicitantes puedan tener. A veces los tienen que acompañar paso por paso en el sistema. Con frecuencia son los padres u otro adulto responsable quienes llenan la solicitud y llaman a las líneas de atención.

Durante el período en el que están abiertas la mayoría de las convocatorias a becas por registro, el sistema llega a tener problemas de tráfico.

Los requisitos establecidos por las ROP para aspirar a una beca de ingreso y permanencia de la CBSEMS son:

- Estar inscrito en una institución pública de educación media superior y no contar con un certificado de este nivel
- Contar con CURP
- Ser estudiante regular
- Tener un promedio mínimo de 8 sobre 10
- Contestar la Encuesta Socioeconómica de Estudiantes de Educación Media Superior (ENCSEEMS). Recientemente se disminuyó el número de reactivos de esta encuesta para obtener solamente la información más útil para priorizar a los candidatos con el menor número de preguntas posible. Se logró reducir el tiempo de respuesta de 80 a 15 minutos.
- Pertener a un hogar con un ingreso familiar que lo sitúe en los primeros cuatro deciles de ingreso. El rango de ingresos aceptable para el cumplimiento de este requisito lo determina la Subdirección de Pagos.
- No estar recibiendo otro beneficio del gobierno federal para el mismo fin.

Para las demás becas por registro, los requisitos específicos se relacionan con el objetivo. Por ejemplo, para las becas de excelencia, tener un promedio de 10; para las becas de vulnerabilidad, tener discapacidad y presentar un certificado médico oficial; para la de reingreso, comprobar seis meses o más de inasistencia; para las de hijos de militares o policías federales, que valide la institución correspondiente.

Antes de abrir las listas de solicitantes a la validación en el Sistema Integral de Procesos Operativos del Plantel (SIPOP), la Subdirección de Pagos hace una preselección y la Subdirección de Sistemas, a través del SIRCAD, avisa al alumno que se enviarán sus datos al plantel. Esta preselección elimina todas las solicitudes incompletas o que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en la convocatoria. Al cierre de la convocatoria regular de 2016 para las becas de ingreso y permanencia, de los 840,000 solicitantes, 630,000 cumplieron todos los requisitos.

Validación de solicitudes por registro

Para las becas por registro, la validación se hace a través del SIPOP. Formalmente, el usuario titular del SIPOP en cada plantel es el director, quien generalmente designa a un encargado (que casi siempre tiene otras funciones también). El Manual de Validación está en línea¹. Los encargados de becas de cada plantel son usuarios del sistema. La Subdirección de Sistemas y la de Operaciones avisan a los planteles del inicio del período de validaciones y ponen una fecha límite para terminarlas. Es responsabilidad del director que la validación sea hecha a tiempo. De no cumplir, se da aviso a la contraloría estatal y al OIC de la SEP porque se estaría haciendo un daño a los beneficiarios potenciales.

La CBEMS monitorea en el SIPOP los avances que hay en la validación en cada estado, región y plantel. En 2016, 98% de las validaciones fueron hechas en tiempo y forma. Se han logrado avances sistemáticos en la eficiencia de ese proceso gracias a que, por solicitud de los estados, se han organizado capacitaciones tanto presenciales, como virtuales, a través de un canal de YouTube de la DG de Formación y Desarrollo Profesional (DGFDP). Excepcionalmente, en Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán se dieron extensiones para la validación en este año porque estaban tomadas las instalaciones de muchos planteles. Para aprobar esa extensión, los encargados de

¹ Programa Nacional de Becas de Educación Media Superior, Manual del usuario para el Proceso de Validación en el Sistema Integral de Procesos Operativos del Plantel (SIPOP), Ciclo escolar 2016-2017, CBEMS, becasmediasuperior.sep.gob.mx/convocatorias.cshtml#manuales

los planteles avisaron a las RESEMS y el Departamento de Vinculación avisó a la Directora y al Secretario Técnico del Programa que convocaron al Comité Técnico.

Los planteles deben tener expedientes físicos por alumno con los documentos probatorios de ingresos, resultados académicos y los que apliquen para el tipo de beca solicitada. El SIPOP despliega la información de la solicitud de cada alumno y el usuario señala en línea si la información es válida o no (si está inscrito, si tiene el promedio, si está en el semestre registrado, si tiene los ingresos comprobados, en caso de reinserción, constancia de abandono, etc.). Si el usuario del SIPOP no valida la elegibilidad de un alumno, la solicitud se marca como rechazada y el sistema registra la razón del rechazo que también debe ingresar el usuario.

En este proceso también se han observado mejoras, porque antes había problemas con la estabilidad del SIPOP, que por problemas de ancho de banda o de inestabilidad del servidor se atoraba o caía. Esto ocurre cada vez menos, de acuerdo con la percepción del Secretario Técnico.

En enero se emprende un segundo proceso de validación. Antes de iniciarlo se notifica a los alumnos que se abre un período de actualización de datos durante el que tiene 15 días para cambiar algún dato de su perfil que haya cambiado, igual que al inicio del semestre de septiembre. Se notifica a las RESEMS y DGSEMS del inicio del proceso de validación y actualización. Después del período de actualización, el sistema saca las listas por plantel y los encargados vuelven a validar en el SIPOP la lista completa. Ahí el plantel debe señalar si hubo alguna baja, si los alumnos pasan de un semestre a otro, si siguen inscritos, si no adeudan materias, si mantuvieron el promedio. Si el plantel no notifica una baja y recibe una auditoría, el director tiene que reintegrar los fondos que se hayan pagado sin sustento legal. Gracias a las auditorías se ha reducido mucho el número de beneficiarios que mantuvieron un apoyo cuando ya no eran elegibles. De acuerdo con la CNBES, estos llegaban a ser hasta 10,000 por semestre y al último corte solo se encontraron solo 10 alumnos que no tenían derecho a la beca.

Solicitud de becas por postulación

En las becas por postulación no hay fechas límite para solicitudes. En este tipo de becas, la más importante (por montos y prioridad estratégica) es la beca contra el abandono. Esta beca busca otorgar un apoyo expedito en un momento crítico de riesgo, para evitar que un alumno interrumpa sus estudios por estar en circunstancias difíciles. Las becas contra el abandono no exigen promedio mínimo ni regularidad en el programa de estudios. Los alumnos deben presentar una carta de motivos al encargado de becas del plantel. Este compila todas las cartas y las entrega al Comité de Beca del plantel que revisa en reuniones quincenales para postular alumnos. Antes, en ocasiones transcurrían varias semanas o hasta meses entre que un alumno entregaba una carta de motivos y que la revisaba el Comité de Becas del plantel. Para evitar que esto ocurra, recientemente la CBSEMS puso a disposición de los alumnos una plantilla de esta carta en el SIRCAD. Además, a eso se añadió la funcionalidad de que, al llenarla, en el SIRCAD queda el registro de que el alumno presentó la carta en su plantel y la CBSEMS puede dar seguimiento. De este modo, la CBSEMS esté al tanto de la situación y tiene más información sobre la demanda, además de facilitar al alumno la tarea de elaborar la carta y asegurar que esta cubra todos los requisitos necesarios.

Se han establecido cortes quincenales para postular estudiantes a las becas de abandono y las actas de las sesiones de los comités de los planteles se entregan a la CBSEMS a través del Sistema Integral de Registro y Captura de Actas del Comité (SIREC). El SIREC funciona por etapas: primero el plantel registra a los miembros del comité con los datos y CURP de cada integrante. Si el integrante ya está registrado en el SIPOP, sus datos se generan automáticamente y se pide un correo para hacer notificaciones sobre las actas. En segundo lugar, el representante del Comité de Becas registra en el sistema los alumnos que se van a postular, ingresando su CURP (que el sistema valida con RENAPO), correo, ingreso, integrantes del hogar, semestre, promedio y motivos expuestos en las

cartas. Deben poner a los solicitantes en orden de prioridad, el sistema tiene flechas para subir o bajar cada registro para establecer el orden. Después, el Comité de cada sesión quincenal del Comité de Becas del plantel, emite un acta de postulación para que sea evaluada por el CT-PROBEMS que, igualmente, se reúne dos veces por mes.

En la CBSEMS, el departamento de validación de la Subdirección de Operaciones utiliza el Sistema Automatizado de Validación de Actas (SAVAV) para validar las actas que los comités de plantel suben al sistema en archivos tipo *pdf* después de sesionar. Un acta de comité debe contener la misma lista de estudiantes que fueron registrados en el SIREC, traer adjuntos los documentos de sustento, estar sellada por el plantel en la última hoja y firmada por todos los miembros del comité en todas las hojas.

El Departamento de Validación de la Subdirección de Operaciones se encarga de esta tarea y confirma que las actas enviadas al Comité Técnico cumplen con todos los requisitos de las ROP (venir firmadas por los miembros del comité en todas sus páginas, y que los miembros del comité y el director del plantel firmaron todas sus páginas). Posteriormente, el área de Pagos verifica que los beneficiarios cumplan con los requisitos (riesgo de abandono, vulnerabilidad económica y no tener otro apoyo federal para el mismo fin) y saca una lista propuesta de beneficiarios, que debe devolver a la Subdirección de Operaciones, que es el vínculo con el Comité Técnico, en las 48 horas posteriores al corte.

En las becas de postulación, no hay un proceso de validación como el de las becas de registro. Eso es porque los datos vienen confirmados de origen: las postulaciones llegan a la CBSEMS directamente del comité de becas de los planteles, por lo que otro proceso de validación, adicional al de las actas y la investigación continental, sería redundante. Sin embargo, si un alumno obtiene una beca de abandono en noviembre, por ejemplo, en enero pasará el mismo tipo de validación que los de registro, para confirmar que sigue asistiendo.

3.4 Selección de beneficiarios

La Subdirección de Pagos prioriza a los aspirantes de cada una de las becas que se otorgan a partir de un índice construido con los datos arrojados por la ENCSEEMS (recientemente, se refinaron las variables de esta encuesta que pretenden hacerla más sensible y mejorar la focalización del programa). Con la lista de prelación de acuerdo al grado de vulnerabilidad de los solicitantes, la Subdirección de Pagos verifica la suficiencia presupuestal y determina el número de becas que pueden otorgarse por modalidad de beca. La Subdirección de Operaciones recibe la lista de beneficiarios potenciales ordenada por grado de vulnerabilidad y la lista de los rechazados y la presenta en disco a la consideración del CT-PROBEMS, conformado por el Secretario Técnico de la Coordinación y los DGSEMS. Se convocan sesiones de comité para cada beca, pero en una sesión típica del CT-PROBEMS se revisan varias becas, siguiendo la orden del día que se haya comunicado a los integrantes por medio de un oficio previo. Los miembros del comité reciben la orden del día y la documentación de las becas que serán revisadas con aproximadamente 5 días de anticipación. Durante la sesión se revisa, se vota y se firman actas para formalizar todo el proceso.

Confronta con otros padrones

Hecha la validación, (en los planteles o a través de las actas de postulación) se realiza la confronta con los padrones de otras becas de la CBSEMS, con los de las de CONALEP y con PROSPERA. Sin embargo, la dificultad de la temporalidad no les permite asegurarse de que no se dupliquen los apoyos, en especial por el rezago en los datos de PROSPERA. También confrontan con otras becas de las que tienen conocimiento, pero igualmente tienen dificultades de temporalidad, por ejemplo, con las del nivel estatal, incluyendo Prepa Sí de la CDMX. Estrictamente, la prohibición de duplicación solo se refiere a programas federales para el mismo fin.

Por otro lado, también confrontan con el padrón de PROMAJOVEN y el Registro Nacional de Víctimas del Delito, pero con el objetivo opuesto de darles prioridad a los solicitantes que ahí aparezcan.

Después de la priorización y confronta, el resultado es la lista que se propone al CT-PROBEMS para su aprobación. Una vez aprobada en la sesión del comité correspondiente, esa lista conforma padrón final de becarios autorizado formalmente por los miembros del CT-PROBEMS y que consta como anexo al acta de la sesión.

Notificación a los beneficiarios

Una vez confirmada su selección, tanto los nuevos becarios como los rechazados reciben por correo la notificación que sistemas les envía por medio del SIRCAD, donde también pueden comprobar o consultar el cambio de status a “solicitud aprobada” o “solicitud rechazada”, según sea el caso, en su perfil de usuario. La CBSEMS también notifica por correo a los directores generales de los subsistemas y a los RESEMS. Las notificaciones de los rechazados incluyen la razón por la que no fueron seleccionados (por no cumplir algún requisito, por insuficiencia presupuestaria o por tener otra beca con el mismo fin).

La lista de beneficiados y la de rechazados queda disponible para su consulta en el “Tablero de Control”, una aplicación a través de la cual el personal de la CBSEMS, los directores de los subsistemas, los directores de los planteles y maestros autorizados maestros pueden obtener información referente a los alumnos que están bajo su competencia. El director de cada plantel define quién tiene usuario en el tablero y si puede hacer cambios o solo hacer consultas. Los planteles deciden si además pegan listas o no. En algunos casos no es práctico porque hay planteles que tienen más de 10,000 alumnos matriculados.

3.5 Distribución y entrega de apoyos

El pago de las becas se hace a través de un producto financiero que Banamex diseñó especialmente para la CBSEMS y que resuelve las dificultades que implica entregar pagos mensuales o bimestrales a cerca de 600,000 beneficiarios menores de edad. Se entregan tarjetas personalizadas que pueden utilizarse para pagar en comercios y retirar en cajeros. Banamex cobra comisiones de \$6 pesos por transacción para la operación de este producto financiero. Este es el gasto más grande que se cubre con el porcentaje del presupuesto que las ROP autorizan a la CBSEMS para gastos indirectos. El servicio del banco incluye la expedición y personalización de los plásticos, el servicio de mensajería que las distribuye a cerca de 170 puntos estratégicos por todo el país, las transacciones electrónicas para la dispersión de los recursos y el servicio de banca por internet a través del que los beneficiarios pueden consultar sus saldos y movimientos.

La entrega de recursos implica dos procesos separados: la logística de la entrega física de los plásticos y la gestión de los recursos para asegurar la transferencia electrónica de los recursos a los beneficiarios correctos, en los tiempos adecuados.

Entrega de tarjetas

Brevemente descrito, el proceso de entrega de las tarjetas implica que Banamex las envía a 170 puntos designados, la red de RESEMS o DGSEMS estatales las distribuyen a los planteles y en los planteles, los encargados de becas las entregan a los beneficiarios.

El proceso inicia con el padrón autorizado, en el que la Subdirección de Pagos clasifica a los beneficiarios en dos grupos. Uno de los que necesitan una tarjeta nueva, porque tienen beca por primera vez. Y otro de los que tienen una tarjeta de un semestre anterior y deben seguir usando la misma hasta terminar su EMS. Banamex recibe la base de datos con los nombres de los beneficiarios, si

necesitan tarjeta y el plantel donde se ubican. Banamex utiliza los servicios de Oberthur Technologies para producir, sobrescribir y empaquetar las tarjetas personalizadas. Oberthur hace paquetes por centro de trabajo que llevan una etiqueta con un código de identificación del paquete, el número del destino de referencia (uno de los 170 puntos designados), el centro de trabajo que es su destino final y la cantidad de tarjetas que contienen.

Estos paquetes se entregan a DHL, la empresa de mensajería, para que los distribuya a los 170 puntos designados dispersos por todo el país. Cada uno de estos puntos de entrega tiene un responsable registrado a cargo de recibir los paquetes. DHL registra en su base de datos todos los números de paquete de Oberthur que van en una guía (a un mismo destino) para que pueda rastrearse cada paquete hasta su entrega. Cuando hace la entrega, DHL registra el nombre, firma y datos de identificación de la persona que recibe la guía (sea el designado como destinatario u otra persona que se encuentre en el sitio de referencia).

Los 170 puntos designados fueron definidos por el Departamento de Vinculación de la Subdirección de Operaciones, sistemas y pagos. Esos destinos de referencia pueden ser las RESEMS, DGSEMS estatal, otras oficinas regionales o planteles urbanos muy grandes. Esta selección de puntos de entrega es resultado de varios años de esfuerzos para hacer la entrega más ágil. Inicialmente los paquetes se mandaban directamente a los centros de trabajo (planteles), pero no era eficaz porque el directorio de centros de trabajo no es ciento por ciento confiable y, además, algunos planteles están ubicados en lugares a donde no llega la cobertura de DHL.

Una vez que llegan al punto de referencia, éste determina si ellos llevan los paquetes a los planteles (centros de trabajo) o si el personal de los planteles debe acudir a recogerlos.

Cuando DHL termina las entregas, envía a Banamex y a la CBSEMS un informe de todas las entregas y los paquetes que no hayan podido entregar. El Departamento de Vinculación comunica a DHL para cada caso una dirección alterna para redirigir la entrega (generalmente la RESEMS o la DGSEMS estatal). Si a los tres intentos no se puede entregar un paquete, lo envían a la Ciudad de México a la CBSEMS, a nombre del Subdirector de Operaciones, que es el responsable último de que llegue al destino final. Que llegue a la CBSEMS es una situación excepcional, por ejemplo, cuando un alumno cambió de residencia entre el período de actualización de datos y la entrega de tarjetas, de modo que termina en un plantel distinto, pero sigue siendo beneficiario.

Cuando el plantel (centro de trabajo) recibe las tarjetas, el responsable de becas firma acuse de recibo y da de alta las tarjetas recibidas en el módulo de paquetes del SIPOP. Después de cambiarlas de estatus, el centro de trabajo tiene 30 días para entregarlas y que las active el alumno o se desactivan automáticamente. Las tarjetas no entregadas tienen que destruirse y debe documentarse la destrucción con fotos. Cuando el responsable de becas registra las tarjetas en el sistema como recibidas en el centro de trabajo, los beneficiarios reciben un correo en el que se les avisa que deben recogerla, activarla y usar el dinero, porque si la tarjeta permanece sin activarse después de los 30 días se devuelve el dinero a la SEP. También se les avisa que si, después de recogerla y activarla, dejan la cuenta 6 meses sin movimientos, Banamex cobra comisiones, que son a cargo del beneficiario.

Igualmente, el centro de trabajo debe registrar en el sistema cuando el beneficiario ya recibió las tarjetas y debe obtener y guardar en expediente el acuse de recibo firmado.

Monitoreo del proceso de distribución y entrega de tarjetas

El área de Vinculación de la Subdirección de Operaciones monitorea el proceso de distribución y entrega de tarjetas, primero a través de los informes y rastreo de

guías de DHL y después a través del módulo en el SIPOP diseñado para el registro del proceso en cada plantel. De ese modo pueden tener una visión en tiempo real del grado de avance en la entrega de tarjetas, tanto al principio del año escolar, cuando se entregan todas las tarjetas a beneficiarios de becas por registro, como mes con mes, cuando se entregan a los beneficiarios que se suman a medida que se asignan las becas de abandono y otras por postulación.

En todo momento se puede determinar la ubicación de una tarjeta (o donde se interrumpió la cadena), porque el CURP y nombre del alumno están ligados tanto a un centro de trabajo como a un punto de referencia para la distribución en los números de paquete de Oberthur y estos a su vez con las guías de DHL.

Al final, la Subdirección de Pagos recibe de Banamex el reporte de todas las tarjetas no entregadas y si presentan movimientos inicia averiguaciones legalmente. Para las tarjetas entregadas, el banco avisa la fecha en la que se activa.

La subdirección de operaciones se ha apoyado en la DGCFT para filmar videos y han organizado videoconferencias para capacitar a los operadores en todos los niveles sobre el manejo y entrega de tarjetas. No pueden subir estos videos a YouTube por normatividad de la SEP, pero se los envían a las RESEMS para que los vean y capaciten a los equipos de su estado.

Estos procesos han mejorado mucho en los últimos años. Desde que la Subdirección de Pagos pide las tarjetas, hasta que se entrega en el punto de referencia, en 2016 pasaron en promedio 7.5 días. En 2015 lograron hacerlo en 13 días, pero antes tardaban hasta 45.

Transferencia electrónica de los recursos

Los procedimientos para garantizar el pago oportuno a los beneficiarios están estandarizados y calendarizados cuidadosamente.

Los recursos para el pago de las becas de ingreso y permanencia se depositan bimestralmente y para las de abandono mes con mes. El calendario de pagos establece que depositan el 25 de cada mes para los alumnos que reciben su primera mensualidad por haber sido postulados en el corte inmediato anterior y los días 10 a partir del segundo pago y para todas las demás modalidades.

La gestión de las transferencias involucra a la Subdirección de Sistemas, la Subdirección de Pagos, la Dirección del PROBEMS, la CASEMS, la DGPYRF y a Banamex. Cada área involucrada tiene 3 días para entregar los productos del proceso del que es responsable a la siguiente área en la cadena del proceso.

El proceso inicia en cuanto el Comité Técnico formaliza la aprobación del padrón. La Subdirección de Pagos comparte con su equipo este padrón actualizado para que se actualice y depure la información que tenía anteriormente sobre los solicitantes. Cuando está listo el padrón final, Subdirección de Pagos comparte la lista a la Subdirección de Sistemas para que se envíe el correo de notificación a los beneficiarios. Paralelamente manda generar las tarjetas de pago con Banamex y prepara un oficio de pago que va firmado por la Directora del PROBEMS. En el oficio se pide a la CASEMS que genere una cuenta por liquidar certificada (CLC) por el monto de la convocatoria. El plazo de pago varía por beca: las de abandono son mensuales, las de registro son bimestrales, emprendedores es una sola exhibición. La CLC es por el monto de ese pago (es decir, para el mes o bimestre). Ahora tienen fechas fijas en las que deben enviar ese oficio para solicitar la CLC. La CASEMS entonces instruye a la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF) de la SEP que libere la CLC por el monto solicitado. La DGPYRF libera la CLC, es decir que se descuenta el monto del presupuesto asignado al PROBEMS. Ya que está liberada la CLC, la CASEMS vuelve a mandar un oficio a DGPYRF solicitando el pago a los estudiantes (con el mismo padrón que le mandó la CNBES). La DGPYRF transfiere el dinero a una cuenta concentradora de la CBSEMS y pide a Banamex que disperse a las cuentas de los

beneficiarios. Para esa dispersión, la CURP del beneficiario se usa como su número de cuenta. En 2016, en promedio, transcurrieron 15 días naturales desde que la Subdirección de Pagos generó el oficio hasta que el estudiante recibió el dinero en su cuenta. Los pagos se hacen a mes vencido, es decir, se paga el mes anterior. Por esa razón, no hay problema con la fecha de pago a principios de año, pues el proceso de validación se hace durante febrero, y el primer pago cae a finales de febrero.

3.6 Seguimiento a beneficiarios

El monitoreo a beneficiarios tiene dos vertientes, vigilar que se mantenga la elegibilidad de las y los becados y asegurar que estos reciban sus pagos oportunamente. Todo el monitoreo se hace por medio de los sistemas SIRCAD y SIPOP.

Cancelaciones por baja, renuncia o defunción durante el semestre y transferencias

En las ROP se estipula que el plantel es responsable de vigilar que sus alumnos mantengan los requisitos para tener la beca. Si un alumno se da de baja, deserta del plantel, renuncia a su beca (por ejemplo, para recibir otro apoyo), o fallece, el encargado de becas debe registrar su baja en el SIPOP y dar aviso por escrito a la CNBEMS para que cancele los pagos pendientes. El director da de baja al alumno directo en el sistema y con ello se genera la notificación y se avisa a la Subdirección de Pagos. Si una tarjeta que llegó al plantel no pudo entregarse al beneficiario y no se tiene una notificación de que este haya cambiado de plantel, se asume que el alumno ya no asiste a clases y pierde el beneficio, por lo que los procesos de conciliación establecen que debe destruirse el plástico y el plantel debe guardar evidencia fotográfica de la destrucción. Por otro lado, si un alumno se muda o cambia de plantel, pero continua sus estudios sin interrumpirlos (por ejemplo, hijos de militares y trabajadores migrantes internos), tiene derecho a

seguir recibiendo su beca, pero debe dar aviso al plantel para que lo reasignen y en vez de registrarlo como deserción o baja.

En las entrevistas en las oficinas centrales de la SEMS se mencionó que algunas becas implican diferentes formas de colaboración y vigilancia, sobre todo cuando los estudiantes salen del país. Las becas de talento para estudiantes del último año de Bachillerato pueden ser complejas de operar porque a veces el concurso es en marzo, por ejemplo, pero la entrega del premio o la celebración del evento a la que va invitado el alumno a veces es cuando ya no está inscrito y entonces ya no lo pueden mandar. Por ejemplo, para la beca de emprendedores, los alumnos deben asistir a dos capacitaciones. La COSDAC confirma la asistencia por correo. Si la dirección no tiene esas constancias, no puede validar al alumno para su siguiente pago al equipo. La beca de talento es por registro, pero hace falta también presentar un examen al principio y otro al final del período. Ahí generalmente no aplica la reasignación semestral, por lo que no siempre caen las dos capacitaciones dentro del mismo semestre.

Para verificar las bajas por defunción, la Subdirección de Pagos verifica trimestralmente con RENAPO que no se hayan registrado defunciones en las CURP del padrón de beneficiarios. Los fallecimientos detectados se envían con un oficio al plantel para validar que realmente el alumno ya no asista.

Finalmente, cuando Prospera manda la lista de duplicaciones, incluyendo homónimos o similitudes de apellido con el mismo domicilio, pueden darse bajas a los alumnos detectados a los que se les haya otorgado la beca de la SEMS, por no haberse identificado antes como duplicaciones. Por medio de este proceso de detección de homónimos se han detectado personas con dos o hasta tres CURP y que en Prospera están registrados con una y en el SIRCAD con otra.

3.7 Contraloría social

El sistema actual de contraloría social empezó a implementarse en 2015 en un grupo de estados piloto. Cada año van añadiendo estados. El sistema consiste en que los beneficiarios pueden registrarse como comisionados de contraloría social a través del SIRCAD. Hay un máximo de 20 comisionados por plantel y, además de canalizar las dudas o quejas de los beneficiarios que representan, también sirven para difundir información que la CNBES quiere hacer llegar a los interesados. La CNBES ha designado a una persona de la Subdirección de Operaciones como responsable para dar seguimiento a las acciones de contraloría social.

El proceso de instauración de comités de contraloría social es como sigue:

- Se inició con una selección de estados. El proceso empieza con una reunión de capacitación que convoca a los responsables de las DGSEMS, responsables de planteles y becarios. En esa reunión les explican los objetivos, procedimientos, derechos y obligaciones de los becarios en la contraloría social. También se explica el fundamento legal de esta función y se invita a los becarios a participar. El material que se ha producido incluye cuadernos de trabajo, trípticos, fichas de modalidades, agendas de actividades para los contralores, un libro de trabajo digital y otras herramientas para la capacitación. Todo está disponible en la página de la CNBES. La capacitación está concebida como un modelo de capacitación en cascada, en donde los que la reciben de la reunión con la CNBES quedan listos para replicarla en sus planteles.
- El personal de la CNBES que acude a impartir la capacitación y anima a los alumnos asistentes a registrarse ese mismo día y a que impulsen la organización de los comités en sus planteles.

- Los comisionados reciben una constancia de incorporación y un gafete que pueden imprimir. Tienen la prerrogativa de recibir quejas, hacer denuncias ciudadanas, transmitir mensajes y solicitar información, entre otras. El objetivo es que formen comités y sesionen periódicamente. Se ha preparado un módulo con campos con menús prellenados con los tipos de solicitudes o inquietudes más frecuentes en el área de atención ciudadana. También pueden también ingresar texto libre si lo desean.
- Hasta la fecha se han formado 745 comités (en más de 6,500 planteles) con 1290 beneficiarios registrados como comisionados activos. La mayoría de los “comités” están formados por 1 o 2 personas. Es difícil generar interés en la contraloría porque no se dan incentivos para llevarla a cabo como lo hacen en Prepa Sí, que da un bono a los que participan.

3.8 Monitoreo y Evaluación

MIR

Como indicador de gestión en la MIR tienen el número de alumnos becados contra el total de la matrícula (es decir, el porcentaje de cobertura).

Monitoreo interno y reportes de indicadores

Como todos los programas que operan con recursos federales, el PNB en la CBSEMS tiene la obligación de informar datos al SIIPP-G y al interior de la SEP se deben registrar sus indicadores en el SIPSE. La Subdirección de Pagos está a cargo de estos procesos. El área de estadística prepara trimestralmente el reporte del SIIPP-G donde suben el padrón de los alumnos con el monto pagado ese trimestre.

Otros informes que se preparan son para 1) la Cámara de Diputados, con los indicadores de resultados incluyendo avances en la MIR y número de becas entregadas; 2) Inmujeres, sobre el número de beneficiarias y beneficiarios por localidad por trimestre, que va junto con un reporte narrativo; 3) la Comisión

Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) solicita un informe trimestral de las personas clasificadas como indígenas que reciben la beca, desagregado al nivel de localidad; 4) El área también da seguimiento mensualmente a los compromisos presidenciales de policías federales, pues tiene que estar al corriente cada vez que Presidencia solicita la información. El reporte de los avances en la MIR pagos lo pasa a la Coordinación Administrativa.

La Subdirección de Pagos también maneja las respuestas a requerimientos y auditorías. Este año tienen cuatro auditorías en curso.

No hay manual de procesos. Los manuales son más bien de operación y para el Comité Técnico. Tienen flujogramas internos, por ejemplo, del pago y seguimiento a tarjetas.

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- En el proceso de difusión de las convocatorias, es una gran limitante que la SEP no autorice a la CNBSEMS utilizar redes sociales propias para la promoción. Esto es una limitación porque la población objetivo de la SEMS (adolescentes y jóvenes) obtiene mucha de su información de estos medios.
- La solicitud en línea tiene varias ventajas, pero hay población para la que no es la opción más sencilla, ya sea porque no tienen una computadora propia o porque no hay señal de internet estable en sus comunidades. Muchos usuarios tienen que pagar tiempo en cibercafés para llenar su perfil, contestar la ENCEEEMS y hacer la solicitud. A veces lo hacen en los planteles, pero no en todos los planteles lo pueden hacer. Aunque se han

puesto a disposición guías y manuales detallados para los usuarios, el área de atención ciudadana con frecuencia tiene que guiar al usuario clic por clic para completar la solicitud.

- En el proceso de selección, lo más difícil es lograr una focalización adecuada y evitar duplicaciones.
- La temporalidad en la entrega de diferentes esquemas de becas es un reto importante porque complica la confronta de padrones. Este problema existe tanto con SEDESOL como con Prepa Sí, porque la CNBES anuncia sus becas de registro el 29 de septiembre, antes de que esté el padrón de Prepa Sí y Prospera tiene un rezago de dos a tres meses en la actualización de sus padrones.
- En la entrega de tarjetas el principal reto es el número de puntos de entrega. Funciona mejor centralizando el proceso en las RESEMS y subsistemas porque avanza más rápido en cascada. Recientemente se ha incrementado el número de alumnos que cambian de residencia y es necesario determinar el nuevo plantel y volver a enviar la tarjeta. De enero a julio esto ocurrió en cerca de 40 casos, la mayoría hijos de militares.

4.2 Recomendaciones

- Es necesario estudiar opciones para que sea posible cargar las matrículas previamente, como lo hace la SES. En la etapa de solicitudes, el área de atención ciudadana está sobrepasada. Este es un servicio muy oneroso para la coordinación y podría hacerse más eficiente probablemente si se coordinaran mejor con los sistemas de control escolar para precargar matrículas y datos académicos del alumno, de modo que el alumno necesitara ingresar menos datos.

- Las notificaciones por correo no son infalibles, porque los alumnos no tienen correos institucionales y a veces el correo que ponen es de una tercera persona que les ayuda a hacer el registro, incluso a veces alguien dentro del plantel.
- Es recomendable explorar las posibilidades de mejorar la colaboración operativa con las DGSEMS a través de los sistemas informáticos. Específicamente, por ejemplo, ya se iniciaron negociaciones para utilizar directamente datos del SAE del CONALEP. De hecho, lo ideal sería implementar un sistema en el que las IEMS puedan hacer la carga y validación de matrículas con sus propios sistemas, como el de la CNBES (SES).

4.3 Buenas prácticas

- La optimización de la ENCSEEMS es una buena práctica porque facilita los procesos en todos los niveles. El índice desarrollado obtenido a partir de análisis de componentes principales hará más riguroso el proceso de priorización. Valdría la pena hacer análisis de sensibilidad para verificar que el índice esté identificando a la población en situación de la mayor vulnerabilidad. Con el índice anterior ya se había mejorado la focalización en cuanto al porcentaje de beneficiarios residentes en municipios de alta y muy alta marginación, que pasó de un 2% en el sexenio pasado al 23% en el año escolar 2013-2014. Se espera que el nuevo índice desarrollado con procedimientos estadísticos más rigurosos (componentes principales) permita una focalización más precisa.
- Otra buena práctica es enviar notificaciones de rechazo y que estas incluyan la razón explícita de rechazo.
- La instauración de un calendario de pagos da certeza a los beneficiarios y credibilidad al programa. En la SEMS esto se logró gracias a que se

programan las actividades y tiempos necesarios para cada proceso, y que las áreas administrativas de la CBSEMS hacen reuniones periódicas donde se coordinan y se comprometen en el cumplimiento de los plazos.

- El tablero de control que está hecho a la medida de cada usuario para que pueda consultar toda la información pertinente a los solicitantes y beneficiarios de su competencia, mostrando toda la información que requiere y solo la información que conocer específicamente para sus funciones en su nivel de desagregación apropiado, requiere.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos

	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Las ROP como parte del PNB. Internamente el PROBEMS no puede tener un manual de organización por su estatuto legal de que son un programa, no una coordinación.
¿Están estandarizados los procesos?	X				Los procesos están estandarizados. Tienen manuales de uso de los sistemas para cada uno de los procesos, tanto para solicitantes como para usuarios institucionales (autoridades y planteles). Estos manuales son públicos y pueden obtenerse de su página de internet.
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?	X				Los procesos de publicación de convocatorias, recepción de solicitudes, validación de solicitudes, notificación y seguimiento a usuarios quedan registrados y se documentan automáticamente en las bases de datos generadas por el SIRCAD, el SIPOP y el SIREC. La Subdirección de Operaciones de la CBSEMS está iniciando la producción de un documento integral que haga las veces de manual operativo para todas las áreas de la coordinación.
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				Sí, los sistemas de información sirven para obtener la información necesaria para reportarlos. Las becas otorgadas por CONALEP se relacionan con tres indicadores de la MIR del PNB: e) Porcentaje de becas y/o apoyos a estudiantes de educación media superior otorgados, respecto a lo programado f) Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas y/o apoyos respecto al número de solicitudes recibidas g) Porcentaje de beneficiarios del

					padrón validados para entrega de becas respecto a número de beneficiarios del padrón.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?		X			La CBSEMS ha implementado mejoras continuas en sus procesos como se puede observar en la descripción. Se han iniciado procesos de documentación, codificación y sistematización de estas mejoras que lo pueden hacer un mecanismo establecido en el futuro previsible.
Grado de consolidación operativa*	4				B
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no					

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 1. PLANEACIÓN				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Programación y elaboración de las ROP	Proyección de montos y metas	Revisión del presupuesto
Límites	Inicio	Definición del calendario escolar de la SEP	Proyecto de presupuesto	Anuncio del presupuesto modificado
	Fin	Publicación de la convocatoria	Anuncio de presupuesto aprobado	Con el último recorte en el año
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado.
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado.
	Recursos financieros	Presupuesto para gastos administrativos del Programa de Becas de Educación Media Superior		
	Infraestructura	Suficiente y adecuada		
	Otros			
Productos	Productos del proceso	Convocatoria con calendario y calendarios de actividades (cortes de postulación, pagos)	Presupuesto y MIR enviados a la SEMS	Presupuesto detallado para el PNB en la IE (por estado)
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Cálculos en Excel y STATA para estimación de poblaciones	Cálculos en Excel
	Información recolectada	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	No aplica
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 2. DIFUSIÓN				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Elaboración de la convocatoria	Difusión Federal	Difusión local
Límites	Inicio	Elaboración de las ROP	Publicación de la convocatoria	Publicación de la convocatoria
	Fin	Publicación	Cierre de convocatoria	Cierre de convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.	Suficiente y adecuado.
	Personal	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados	Hay pocos recursos para difusión, especialmente para impresiones.	
	Infraestructura	No aplica		
	Otros			
Productos	Productos del proceso	Convocatoria aprobada	Convocatoria publicada	Convocatoria publicada
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Página CBSEMS	Definido localmente
	Información recolectada	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No aplica	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No aplica	No aplica	No aplica
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Solicitud por registro	Postulación
Límites	Inicio	Apertura de convocatoria	Publicación de beneficiarios de registro
	Fin	Cierre de convocatoria	Fin de año escolar
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado.
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Universo de aspirantes por registro	Cortes quincenales
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SIRCAD	SIREC
	Información recolectada	Datos sociodemográficos, socioeconómicos y académicos del aspirante	Situaciones extraordinarias (cartas de motivos), datos sociodemográficos, socioeconómicos y académicos del aspirante
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 4A. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS (PROCESO PARA BECAS DE REGISTRO)				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Priorización de solicitantes	Validación	Selección de becarios
Límites	Inicio	Cierre de convocatoria	Sistemas abre las listas en SIPOP	Subdirección de Pagos obtiene listas validadas del SIPOP
	Fin	Lista de prelación	Aspirantes validados o rechazados	Comité Técnico de la CNBES confirma formalmente la selección de beneficiarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	PNB cubre gastos de operación hasta por 1% del total del presupuesto.		
	Infraestructura	Instalaciones y equipos del CONALEP		
	Otros			
Productos	Productos del proceso	Lista de prelación abierta a validación en SIPOP	Lista validada	Patrón de beneficiarios validado, priorizado y aprobado.
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SIRCAD y proceso con STATA	SIPOP	SIRCAD/SIPOP/Tablero de control (proceso con STATA)
	Información recolectada	Solicitantes Datos de ingreso	Solicitantes priorizados y validados por plantel	Beneficiarios
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 4B. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS (PROCESO PARA BECAS POR POSTULACIÓN)				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Cartas de interés y postulación	Validación	Selección de becarios
Límites	Inicio	Aspirantes entregan carta	Sistemas abre las listas en SIPOP	Comité de becas del plantel revisa la lista priorizada
	Fin	Acta del Comité de Becas en el SIREC	Aspirantes validados o rechazados	DPSE genera padrón de solicitantes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Septiembre	Septiembre	Septiembre
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Excedido durante procesos de confronta
	Recursos financieros	PNB no cubre gastos de operación		
	Infraestructura	Instalaciones y equipos del CONALEP		
	Otros			
Productos	Productos del proceso	Lista de prelación	Lista priorizada y validada	Patrón de beneficiarios validado
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SAE	SAE+	SAE
	Información recolectada	Solicitantes Datos de ingreso	Solicitantes priorizados y validados por plantel	Beneficiarios
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores	Sí	Sí	Al interior del CBEMS sí, pero es complicada la confronta con SEDESOL por temporalidad	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Transferencia de recursos	Dispersión de fondos
Límites	Inicio	Oficio del PROBEMS a CASEMS solicita una CLC por el monto del padrón	Pagos envía padrón a Banamex para la generación de las cuentas de beneficiarios
	Fin	Fondos en la cuenta concentradora del PROBEMS	Banamex dispersa fondos de la cuenta del PROBEMS a las de los beneficiarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado (el costo alcanza casi 80% de los gastos indirectos autorizados)
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Fondos en la cuenta concentradora del PROBEMS	Fondos en las cuentas de los beneficiarios
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Sí	Sí
	Información recolectada	No aplica	No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Entrega de becas
Límites	Inicio	Padrón aprobado por Comité Técnico
	Fin	Beneficiario cuenta con tarjeta y fondos en la cuenta para hacer uso de su beca
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	Padrón, fondos disponibles, tarjetas entregadas
Productos	Productos del proceso	Beneficiarios reciben sus becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Banca electrónica Banamex
	Información recolectada	Pagos realizados, cuentas activas/inactivas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Cancelaciones por baja, renuncia, defunción o transferencias	Monitoreo de recursos
Límites	Inicio	Plantel determina que procede una baja	Continuo
	Fin	Cuenta de beneficiario cancelada	Continuo
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Se detienen transferencias y/o recuperación de recursos	Se detienen transferencias y/o recuperación de recursos
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí (reasignación)	Sí (reasignación)
Sistemas de información	Sistema empleado	SIPOP	SIPOP
	Información recolectada	Fecha y causa de la baja o transferencia	Fecha y causa de la baja o transferencia
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Capacitación	Conformación de comités	Atención a comisionados
Límites	Inicio	Convoca a RESEMS, planteles y beneficiarios	SIRCAD con módulo de registro de comisionados	Comisionados registrados
	Fin	Personal educativo y beneficiarios capacitados	Continuo (puede formarse un comité por plante)	Continuo
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Se hace en pocos estados porque no hay personal para hacer muchas capacitaciones	Sujeto a participación social de los beneficiarios	Suficiente y adecuado (pero no para 6500 planteles)
	Recursos financieros	Faltan recursos financieros para viáticos y materiales para avanzar a más estados	Se considera que sería mejor si pudieran imprimirse más materiales profesionalmente	Actualmente suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	Suficiente y adecuada	Suficiente y adecuada
	Otros			
Productos	Productos del proceso			
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	
Sistemas de información	Sistema empleado	Capacitaciones cara a cara y SIRCAD para registro de comisionados	SIRCAD	SIRCAD, correo
	Información recolectada	Datos de los beneficiarios registrados como comisionados	Actas de los comités	Inquietudes presentadas y resueltas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Informes Financieros (a DGPYRF)	Informes de desempeño
Límites	Inicio	Recepción de recursos	Trimestral
	Fin	Informe de ejercicio	Trimestral
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	No aplica	
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Información destinada al PASH de la SHCP Reintegros a TESOFE (en su caso)	SIPSE de la SEP SIIPP-G de SFP CDI: informes de distribución étnica del padrón Inmujeres: informes de equidad de género
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Reportes y estados de cuenta bancarios	Tablero de control
	Información recolectada		
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación Estratégica No se identificaron procesos de planeación estratégica en la CNBEMS</p>
	2	<p>Programación y elaboración de las ROP La calendarización de los períodos de recepción de solicitudes por registro, selección de beneficiarios y entrega de resultados está determinada por las fechas de inicio y fin del ciclo escolar. Para la gestión de las becas por postulación se calendarizan cortes quincenales a lo largo del año escolar.</p>
	3	<p>Proyección de montos y metas Se parte del presupuesto del año en curso y el número de becas comprometidas para el año escolar que termina en julio. Para el presupuesto se proyectan montos totales, no al detalle por modalidad. El número de becas de cada tipo depende de cómo se acomoden los montos disponibles a la distribución demográfica y en semestres de la demanda de aspirantes. Entre enero y junio se</p>
	4	<p>Revisión del presupuesto Con el anuncio del presupuesto modificado y cada vez que se anuncian recortes la Dirección de la CBSEMS revisa y ajusta los montos disponibles para las becas que se entregarán de junio a diciembre del año en curso.</p>
<p>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.</p>	5	<p>Elaboración de la convocatoria La convocatoria se define desde la redacción de las ROP. La Subdirección Jurídica y el área de Comunicación Social revisan y completan las fechas una vez definidas. El Comité Técnico de la CBSEMS revisa y aprueba la convocatoria. La convocatoria de las becas por postulación está abierta durante todo el año escolar.</p>
	6	<p>Difusión Federal El principal medio de difusión es la página http://www.becasmediasuperior.sep.gob.mx/. Otra herramienta de difusión importante son las listas de correos del propio sistema de registro (SIRCAD). En 2016 les autorizaron tiempos públicos de presidencia para difusión en radio y se difundió también en 21 lenguas indígenas a través de radios comunitarias gracias a una colaboración con la CDI. Es muy limitado el presupuesto para la difusión de la convocatoria.</p>
	7	<p>Difusión Local Las RESEMS, las DGSEMS estatales y los planteles determinan sus propias estrategias de difusión. Se les entregan versiones digitales de los materiales diseñados con la imagen de la CBSEMS.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	8	<p>Recepción de solicitudes de becas Becas por registro: Los aspirantes registran sus solicitudes y contestan el cuestionario de la ENCSEEMS en línea a través del SIRCAD. En su plantel, entregan físicamente los comprobantes de ingresos. Becas por postulación: Los entregan una carta de motivos (pueden hacerlo con el modelo en línea que también notifica a la CBSEMS). El plantel recibe cartas de motivos, las revisa en comité y postula a los aspirantes. Antes de abrir las listas a validación, se abre el sistema por dos semanas para que los solicitantes puedan actualizar datos si tuvieron algún cambio.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	9	<p>Priorización de solicitantes En las becas de registro hay dos pasos de priorización. La preselección de los aspirantes que cumplen el requisito de ingreso establecido en la convocatoria que se lleva a cabo antes de abrir las listas de aspirantes en el sistema de validación (SIPOP). Después de la validación se hace la priorización final de los aspirantes, tomando en cuenta todos los criterios a partir la ENSCEEMS.</p>
	10	<p>Validación La validación se hace en los planteles y es responsabilidad formalmente del director. La CBSEMS ha activado una plataforma para esta función y capacita a los operadores para asegurar la conclusión oportuna del proceso de validación.</p>
	11	<p>Selección de becarios Se realiza una confronta para eliminar a aspirantes que se detecte que tienen otros apoyos federales para el mismo fin. Los criterios de priorización se aplican por medio de un algoritmo que usa las variables de la ENCSEEMS para determinar un índice de vulnerabilidad y ordena a los aspirantes de acuerdo a ese valor. Las listas propuestas de beneficiarios y rechazados se pasan al Comité Técnico que emite el padrón aprobado.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>		<p>No existe proceso equivalente</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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).</p>	<p>12</p>	<p>Transferencia de recursos La Subdirección de Pagos depura y actualiza el padrón final y lo comparte con la Subdirección de Sistemas para que se envíe el correo de notificación a los beneficiarios. Paralelamente, prepara un oficio firmado por la Directora del PROBEMS pidiendo a la CASEMS una CLC por el monto del padrón. La CASEMS avisa a DGPyRF del pago y esta transfiere el directo a la cuenta concentradora de la CBSEMS.</p>
	<p>13</p>	<p>Dispersión de fondos La Subdirección de Pagos también envía el padrón a Banamex para generar las cuentas y las tarjetas de pago. La DGPyRF instruye a Banamex que disperse los fondos a las cuentas de los beneficiarios. Banamex (a través de Oberthur Technologies) y la Subdirección de Operaciones coordinan la entrega de tarjetas a 170 puntos de referencia en todo el país y de ahí a los 6,500 planteles. La entrega de plásticos va monitoreada en tiempo real por las empresas contratadas y los planteles confirman en el SIPOP al momento de recibirlas y registran los acuses cuando las entregan a los beneficiarios.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p>14</p>	<p>Entrega de becas Los beneficiarios reciben las tarjetas personalizadas del encargado de becas en su plantel y pueden disponer de los fondos de su beca como se especifique en su convocatoria: mensualmente (abandono), bimestralmente (ingreso y permanencia, excelencia y otras) o en una sola exhibición (emprendedores). Los pagos se hacen a mes vencido.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	<p>15</p>	<p>Monitoreo de becarios Se realiza por medio del SIRCAD y el SIPOP. <u>Cancelaciones por baja, renuncia o defunción y transferencia</u> Notificar de estas situaciones durante el semestre es responsabilidad del director del plantel. Lo hacen dando de baja al alumno directo en el sistema. Con ello se genera la notificación y se avisa a la Subdirección de Pagos. Si se trata de transferencia a otro plantel, igualmente debe notificarse para que no lo den de baja. Para las defunciones, de la Subdirección de Pagos verifica el RENAPO periódicamente cada tres meses para verificar que todas las CURP activas sean de adolescentes vivos. <u>Monitoreo de recursos.</u> La Subdirección de Pagos recibe reportes de Banamex que detallan todas las tarjetas que han sido activadas. Si alguna se queda sin activar, o si no tiene movimientos en seis meses, aunque haya sido activada, se recuperan esos fondos y, si queda suficiente tiempo en el ejercicio, se reasignan. Igualmente, si hay movimientos en la cuenta de una tarjeta que no esté registrada como entregada, se puede proceder a cancelarla.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p>16</p>	<p>Capacitaciones En los estados seleccionados se convoca una reunión para hacer una capacitación a la RESEMS, los responsables de las DGSEMS, responsables de planteles y becarios. Estos deben reproducir la capacitación en los planteles.</p> <p>Conformación de los comités Las ROP dicen que deben darse las condiciones para que se instituyan los comités. Los alumnos que acudieron a la capacitación deben convocar, sesionar y enviar actas a la CBSEMS. Los comisionados se registran en el sistema. Actualmente se han registrado 745 comités con 1290 comisionados activos. Hay poco interés de parte de los beneficiarios para participar en la contraloría social.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos		
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		<p>Atención a dudas, quejas, denuncias Los comisionados registrados en el SIRCAD pueden enviar observaciones, dudas, quejas y denuncia. El área de Contraloría Social en la Subdirección de Operaciones se encarga de dar respuesta a las inquietudes.</p>
<p>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.</p>	<p>17</p>	<p>Informes financieros Los informes al PASH se realizan a través de la Coordinación Administrativa de la SEMS.</p>
		<p>Informes de desempeño La Subdirección de Pagos es responsable de emitir informes trimestrales para: 3) SIIPP-G 4) SIPSE 5) Cámara de diputados 6) CDI 7) Inmujeres Para los compromisos con policías federales, se debe tener la información siempre al corriente para entregarla cuando la solicite Presidencia.</p>
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Describe brevemente
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>		<p>No existe proceso equivalente porque se distribuye dinero en efectivo.</p>

Estudio de caso 7: Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la SEP

Becas que entrega la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la SEP

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), la SES otorga apoyos económicos a alumnos de instituciones públicas de educación superior (IPES), técnico superior universitario (TSU), docentes de las IPES y estudiantes de posgrado, a través de 13 de las 16 modalidades de beca que se incluyen en las reglas de operación (ROP) del PNB.

Las modalidades de beca para alumnos de licenciatura y TSU son:

- Manutención y la beca complemento apoya a tu transporte
- Becas para prácticas
- Excelencia
- Capacitación
- Servicio social
- Titulación
- Continuación de estudios
- Movilidad internacional
- Movilidad nacional
- Beca salario

Las modalidades de beca para estudiantes de posgrado_son:

- Becas para estudios de especialidad, maestría, doctorado y estancias posdoctorales
- Beca de movilidad internacional

Las modalidades de beca para docentes son:

- Profesionalización docente
- Capacitación

Además, en 2016 se usaron las becas pertenecientes a la modalidad de becas para la atención de contingencias o planes a nivel nacional, para la atención de emergencias nacionales y compromisos del gobierno federal, siempre y cuando los grupos a que se dirigía la beca perteneciera a la población objetivo descrita en el Anexo 16 de las ROP. Dicha población objetivo incluye a “estudiantes y/o docentes, personal académico y profesores/as investigadores/as y personal con funciones de dirección (directores/as) de instituciones del sistema educativo nacional de todos los tipos educativos inscritos/as en instituciones públicas de educación que sean identificados/as como parte de un programa implementado por el Ejecutivo Federal por si solo o en coordinación con las Entidades Federativas, en atención a las acciones previstas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y/o en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 y que serán definidas en los convenios, convocatorias o en cualquier otro instrumento jurídico que se suscriba entre las instancias ejecutoras, entidades federativas, e instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras que se encuentren interesadas en participar en el otorgamiento de la misma.” Ejemplos de las becas otorgadas en esta modalidad incluyen el apoyo a policías federales y sus familias, y a quienes estén en el Registro Nacional de Víctimas.

Su beca más importante, en términos del número de becarios, es la beca de manutención. En 2016 otorgaron 475,390 becas, con lo cual cubrieron 63.58% de su población objetivo (que es de 747, 749 jóvenes que viven en hogares donde el ingreso per cápita es menor a los 4 salarios mínimos)². El monto y periodicidad de la beca de manutención se define cada año en la convocatoria, conforme se señala en las ROP. En abril de 2017, momento en que se redactó este reporte, el monto otorgado varía con el grado escolar que se esté cursando. Alumnos de primer grado reciben \$750 pesos mensuales; los de segundo grado reciben \$830 pesos; los alumnos de tercer grado reciben \$920 pesos; y los alumnos de cuarto y quinto grado reciben \$1,000 pesos mensuales³. Los beneficiarios de la beca de manutención que gasten más de \$500 pesos mensuales en su traslado a la escuela o que pertenezcan a PROSPERA pueden, a

² Esto era, en abril de 2017, \$2,562.68 pesos mensuales, por persona. Ver <http://www.cnbes.sep.gob.mx/2-principal/213>

³ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura>

partir de 2015, solicitar la beca complementaria Apoya tu transporte, de \$200 pesos mensuales, pagaderos hasta por 10 meses (de septiembre a junio).

Su segunda beca más grande, en términos de presupuesto ejercido, es la beca de capacitación que se conoce como Proyecta 100,000. El objetivo de esta beca es que los estudiantes aprendan el idioma inglés a través de cursos intensivos en Estados Unidos o Canadá. Para ello, se beca al alumno por un mes o mes y medio con una cantidad total de \$91,000 pesos por alumno. Esta cantidad cubre el costo de inscripción, colegiatura y material académico, hospedaje, alimentación, pago de trámites de visa, seguro de gastos médicos, y transporte a la ciudad de destino. En 2016 la CNBES otorgó 3,115 becas Proyecta 100,000, lo que implicó un gasto de \$283, 465,000 pesos. El número de becas Proyecta 100,000 ha disminuido en los últimos dos años. En 2015 se dieron 3,500 becas; y en 2014, 7,500.

Las becas que la SES otorga dentro del PNB pueden agruparse en tres categorías por sus procesos de gestión: aquellas que operan en conjunto con los estados y otras instituciones, como la UNAM o la UPN; las becas que opera totalmente la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES) de la SEP, y algunas becas- convenio, pagadas y operadas por la CNBES, en conjunto con instituciones que coadyuvan al desarrollo y seguimiento de la beca. A estas últimas, en la CNBES se les conoce como programas estratégicos, e incluyen becas como Bécalos Santander, becas que se otorgan con la Secretaría de Marina (SEMAR), las becas de movilidad MEXPROTEC y MEXFITEC que se dan en colaboración con la embajada de Francia, y algunas becas con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

II Principales actores involucrados

El encargado de la operación directa del programa es la Coordinación de Becas de Educación Superior (CNBES). Esta unidad, que depende de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la SEP tiene 60 trabajadores, divididos en las siguientes 10 direcciones de área:

- Administración
- Finanzas
- Sistemas
- Procesos y TICS
- Jurídico
- Atención ciudadana y contraloría social
- Comunicación
- Vinculación institucional
- Planeación
- Operaciones

Además de la CNBES, también participan en algunos de los procesos la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) de la SES; la Dirección de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF) de la SEP; la Dirección de Comunicación Social de la SES; la Oficina de Comunicación Social de la Presidencia de la República; la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización de la Oficialía Mayor de la SEP (DGICO); la Secretaría de Educación de los estados; los comités técnicos estatales de becas de manutención de educación superior; las instituciones públicas de educación superior (IPES); y los aspirantes.

III Descripción detallada de los procesos

A continuación se describen a detalle las actividades, componentes y actores involucrados en los procesos de la operación del programa en la CNBES. La descripción está organizada siguiendo a la beca de manutención, que es, como se mencionó arriba, la que cubre el mayor número de becarios. En los casos en que el proceso se hace de forma distinta para otras becas, se describirán las diferencias con respecto a la beca de manutención.

3.1 Planeación

Proyección de montos y metas

Para determinar la población objetivo de las becas de la SES, la Dirección de Operaciones de la CNBES utiliza la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), a partir de la cual se calcula la población que está estudiando educación superior en una IPES. A nivel estatal, de acuerdo a las entrevistas con la SES, esta información está disponible únicamente en Puebla y Tabasco. En las mismas entrevistas nos informaron que en 2015, había 3.5 millones de estudiantes de educación superior (ES) en el país. La población potencial de las becas de la SES es de 2.5 millones que estudian en una de las 7,000 IPES del país. De estos, 748 mil jóvenes viven en un hogar con menos de un ingreso menor a los cuatro salarios mínimos per cápita, lo que constituye la población objetivo de la beca de manutención. El número de docentes es 344 mil.

Techo presupuestal y anteproyecto de presupuesto

La programación y eventual aprobación del presupuesto que se destinará cada año a las becas del PNB de la SES se hace en varias etapas. La primera de ellas es que la CNBES de la SES elabora un techo presupuestal en agosto de cada año, que consiste en una proyección del monto que se requiere para cubrir las becas que entregarán el año fiscal siguiente, y la operación del programa.⁴ El techo presupuestal es elaborado por la Dirección de Finanzas de la CNBES, en coordinación con la Dirección de Vinculación Interinstitucional, y con el Coordinador Nacional de Becas de Educación Superior.

Para llegar al techo presupuestal, la Dirección de Finanzas de la CNBES toma en cuenta los siguientes factores: el número de becas que otorgaron el año pasado, por tipo de beca; la población objetivo que le proporciona la Dirección de Planeación de la CNBES; la capacidad

⁴ Según el numeral 3.4 de las ROP 2016, en ese año la SES podía asignar hasta 2.0% a gastos indirectos.

operativa de la CNBES; las nuevas becas que se estén proyectando; y el número de becarios de este año que podrían continuar al siguiente.

Uno de los componentes de este techo presupuestal es el costeo de las becas de manutención, para cada uno de los estados y entidades con quienes se otorga esta beca (e.g. UNAM, IPN y UAM). En este costeo, se considera a cada entidad por separado. Para estimar el monto que requiere solicitar la CNBES para cubrir la población objetivo de la beca de manutención en cada entidad, se calcula el costo total de las becas, y se descuenta la contribución de las entidades. El formato de convenio de coordinación entre la SEP y las entidades que se incluye en las ROP 2016 y 2017, y que se adapta cada año a través de un oficio de actualización, para formalizar la colaboración en la beca de manutención, no especifica qué porcentaje del presupuesto aportarán la SEP y la entidad, respectivamente. En las entrevistas con el personal de la CNBES se mencionó que idealmente la colaboración de los estados debería de ser de 50%, pero no siempre ocurre esto. El porcentaje que contribuye la CNBES puede variar, y en ocasiones llega a ser del 60%. El presupuesto asignado a cada entidad para la beca de manutención depende de una negociación con la entidad y la cantidad que esta compromete en la firma del oficio de actualización, de qué tanto ha cumplido su compromiso presupuestal la entidad en el pasado, y de la cantidad que puede comprometer la propia CNBES.

Tras tener una proyección del número de becas de manutención en cada estado para el año siguiente, la Dirección de Finanzas de la CNBES hace una propuesta a los gobiernos estatales, especificando el monto que necesitan de su parte para cubrir el 50% de esas becas. Los estados entonces les contestan con una contrapropuesta, en la que comúnmente solicitan que la CNBES dé una aportación mayor. La forma de esta negociación y su resultado ha cambiado con el tiempo, dependiendo del presupuesto que dé la CNBES. En 2014, con un presupuesto mayor al de 2015 y 2016, la CNBES pudo dar una aportación mayor al 60% de la beca, mientras que en 2015 la aportación de la CNBES fue 60% y la estatal 40% para 13 estados. Como en 2016 los recursos de la CNBES fueron aún menores a los que tuvieron en 2015, se buscó que los estados pusieran 50%, pero no en todos los casos se logró. Varios estados, incluyendo Sinaloa y Chihuahua no comprometieron recursos para 2016, y por lo tanto, a la fecha en que se elaboró este reporte, no habían sacado convocatoria. En los estados donde sí se tuvo una convocatoria en 2016, no todos dieron 50%. Cuando esto pasa, la CNBES busca

ajustar el número de becas que tenía planeado para otros estados, y tratar de hacer una aportación mayor en los estados que pueden dar menos del 50%.

Una vez que se define el techo presupuestal para el año fiscal entrante, la Dirección de Finanzas de la CNBES lo manda a la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros de la SES de la SEP, quien integrará esta cantidad en un techo presupuestal para la subsecretaría. Esta última, a su vez, enviará esta información a la Dirección General de Presupuesto y Recursos Financieros (DGPYRF) de la SEP, quien conjuntará los montos en el anteproyecto de presupuesto de la SEP, y lo mandará a la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP),⁵ con el fin de que esta lleve a cabo la integración del Proyecto de Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, y la haga llegar al Ejecutivo Federal, quien remitirá el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación a la Cámara de Diputados a más tardar el 8 de septiembre de cada año.⁶

Revisión presupuestal

El Presupuesto de Egresos de la Federación se hace público a más tardar en diciembre, pues la Cámara de Diputados lo aprueba a más tardar el 15 de noviembre de cada año,⁷ y la SHCP tiene la obligación de publicarlo en el DOF a más tardar 20 días después de su aprobación.⁸

La CNBES conoce el presupuesto que se le asignó en enero de cada año, aunque comúnmente les disminuyen esta cantidad a lo largo del año. Por ejemplo, según informó la

⁵ Ver el Manual de Programación y Presupuesto 2017 de la SHCP en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/122894/Manual_de_Programacion_y_Presupuesto_2017.pdf

⁶ Ver Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 74, segundo párrafo de la Facción IV, en http://dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf

⁷ Ver Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 74, segundo párrafo de la Facción IV, en http://dof.gob.mx/constitucion/marzo_2014_constitucion.pdf

⁸ Ver http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/GastoPublico/ObligacionesSujetasAPlazoFechaLimite/calendario_obligaciones_2015.pdf Este calendario se refiere a 2015. No se encontraron actualizaciones para 2016.

CNBES, en 2016 el presupuesto autorizado para el PNB en la SES (Unidad Responsable –UR 500) fue de 6,500 millones de pesos, pero el presupuesto asignado fue de 5,800 millones de pesos. Además, a lo largo del año les hicieron tres recortes adicionales de 2,500 millones de pesos, aunque la DGPYRF sólo les ha entregado soporte documental de dos.

Cuando la CNBES conoce el presupuesto que se le asignó, la Dirección de Finanzas de la CNBES, nuevamente en colaboración con la Dirección de Planeación, la Dirección de Vinculación Institucional, y el Coordinador Nacional de Becas de Educación Superior, realiza una revisión presupuestal detallada. En esta revisión se considera el número de becas que habían considerado dar en cada estado (y que para entonces ya está planteado, en muchos casos, en convenios con los estados), y el número de becas de otro tipo.

Además de la revisión presupuestal que se realiza después de recibir la notificación del presupuesto aprobado, hay otros ejercicios de revisión presupuestal que toman lugar a lo largo del año. Esto pasa, por ejemplo, cuando la CNBES ocasionalmente desarrolla becas nuevas a lo largo del año para cubrir compromisos del gobierno federal o de los gobiernos estatales que coinciden con los objetivos del PNB. Para poder tener presupuesto para cubrir estas becas, en el techo presupuestal se define una cantidad para becas para la atención de contingencias o planes a nivel nacional, pero conforme va avanzando el año esta cantidad va cambiando por recortes presupuestales o porque se asignan a otras becas. Así, cada vez que la CNBES recibe una solicitud del gobierno federal, de un gobierno estatal, o de alguna otra instancia para desarrollar una beca en colaboración, se tiene que hacer una valoración del presupuesto con que se cuenta, y de los recursos que se pueden comprometer.

Firma de convenios con los estados para las becas de manutención, y con otras instituciones para becas en las que operan convenios

Para operar algunas de sus becas, la CNBES necesita que se firme un convenio de coordinación entre la SEP y el estado o institución pública o privada que va a participar en los procesos de la beca. En algunos casos, como sucede con las becas de manutención, no hace falta firmar un nuevo convenio cada año, sino que se pueden actualizar los términos del mismo

mediante la firma de un formato de actualización. Estos formatos de actualización son firmados, al igual que los convenios de coordinación, por el Secretario de Educación Pública Federal y un representante de la institución contraparte. Durante las entrevistas con el personal de la CNBES, este nos informó que en 2016 formalizó formatos de actualización con cada entidad, y firmó convenios con instituciones federales (UNAM, UAM, ENAH, DGESPE, INBA, UPN e IPN) y con algunas organizaciones privadas como la Fundación Televisa (con quien se opera la beca Béalos), Santander, la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones (CANIETI) y Banamex.

Los anexos de las ROP 2016 y 2017 contienen tres formatos de convenio de coordinación, que se adaptan para doce modalidades de beca distintas:

- Formato convenio para la beca de manutención (Anexo 2). Este formato de convenio, que se adapta de acuerdo al estado o institución que vaya a colaborar con la beca de manutención, demanda que en su adaptación se especifiquen los mecanismos de financiamiento de la beca, qué cantidad va a aportar la SEP y qué cantidad la otra institución, que el monto aportado por cada una de las partes será depositado en un fideicomiso creado específicamente para la beca, el compromiso de coordinación, y quiénes son las personas responsables para la ejecución de la beca en cada una de las partes.⁹
- Formato convenio para las becas de capacitación (Anexo 3), para la continuación de estudios (Anexo 4), para prácticas (Anexo 5), para titulación (Anexo 7), beca de excelencia (Anexo 9), beca de movilidad internacional (Anexo 12), para estudios de especialidad, maestría, doctorado y estancias posdoctorales (Anexo 13), para profesionalización docente (Anexo 15) y para la atención de contingencias o planes a nivel nacional o regional (Anexo 16).¹⁰ De acuerdo con el formato que aparece en el Anexo 3 de las ROP, este convenio será firmado por un representante de la Secretaría de Educación Pública y un representante de la universidad, institución o asociación que vaya a colaborar

⁹ Ver ROP 2016 y 2017. Anexo 2. Sección 2d; Anexo 3, Sección 3b; Anexo 4, Sección 4d; Anexo 5, Sección 5b; Anexo 7, Sección 7d; Anexo 9, Sección 9c; Anexo 11, Sección 11g; Anexo 12, Sección 12c; Anexo 13, Sección 13d; Anexo 15, Sección 15d; y Anexo 16, Sección 16b.

¹⁰ Ver ROP 2016 y 2017. Anexo 3. Documentos anexos. Sección 3b. Formato de convenios.

con la beca. El formato pide que se especifiquen, en el documento, el número máximo de becas que se otorgarán, el monto que destinará la SES para la beca, que la SES se coordinará con la institución para la evaluación y seguimiento de la beca, que el monto que contribuya la SEP será depositado en una cuenta bancaria destinada específicamente para la beca, y las actividades que llevarán a cabo la institución y la CNBES. Las actividades que, según el formato de convenio llevará a cabo la CNBES incluyen, entre otras, coordinarse con la institución contraparte para establecer un mecanismo de evaluación y seguimiento a la beca, asesorar a la institución contraparte y brindarle las facilidades que requiera para la realización de las actividades que queden especificadas en el convenio. Las actividades que se especifican para la institución contraparte incluyen asegurar que los beneficiario seleccionados cumplen con los objetivos del PNB, proveer los recursos técnicos y operativos necesarios para el desarrollo del PNB, resguardar la información original por cinco años; entregar a la CNBES informes técnico-financieros, definir la forma en que efectuará el pago de las becas, y comprobar dicho pago, facilitar la fiscalización de los recursos que aporte la SEP, reintegrar a la TESOFE los recursos financieros y productos que no se utilicen; y verificar que los estudiantes que solicitan la beca proporcionan su información a través del medio que especifique la SEP.

- Formato convenio para la beca salario (Anexo 8). Este formato de convenio se firma por la Secretaría de Educación Pública y un representante del estado que participará con la SES en la ejecución de la Beca Salario¹¹. En el formato de convenio se especifica quienes son los responsables de la beca en la SEP y en el estado; la población objetivo, el presupuesto que se asignará a la beca, la cantidad que aportarán la SEP y el estado, respectivamente, y las obligaciones de la SEP y del estado. Entre las obligaciones de la SEP se encuentran: transferir al estado la aportación que dará la SEP para la beca, y asesorar al estado en la implementación del PNB. Las obligaciones del estado incluyen abrir y mantener una cuenta bancaria específica para la beca, realizar la aportación

¹¹ Ver ROP 2016 y 2017. Anexo 8. Documentos anexos. Sección 8b.

que haya comprometido, diseñar e implementar los mecanismos de operación del PNB; informar trimestralmente a la SEP sobre el ejercicio y la aplicación de los recursos que reciba de esta; reintegrar a la TESOFE los recursos financieros y productos que no utilice; proporcionar la información relativa a la aplicación de la beca; facilitar la fiscalización del ejercicio de los recursos federales; e incluir en toda la difusión de la beca el logotipo de la SEP. Este formato de convenio también especifica que el estado contará con un comité técnico que estará conformado por los representantes que asigne la SEP, la SEMS de la SEP, y/o la SES de la SEP; dos representantes del estado, de los cuales uno será el Secretario de Educación y/o los directores de escuelas de educación básica, media superior, y superior, y/o rectores de IPES. Las responsabilidades de este comité técnico, según el formato de convenio, incluyen analizar las solicitudes presentadas para la obtención de la beca; llevar a cabo la administración y supervisión del PNB; y entregar por escrito a la SEP los informes técnicos-financieros que se soliciten, incluyendo un informe final.

El convenio de capacitación se divide en dos partes: una general que establece derechos y obligaciones de las partes, cómo se va a llamar el programa, cuántas becas van a ser, cuánto cuesta cada beca, qué le toca hacer a la CNBES y qué a la contraparte. La segunda parte es un anexo de ejecución que establece los detalles específicos de cómo se va a operar el programa, en qué va a consistir, y qué información tienen que contener los informes técnicos y financieros.

En algunos casos, como sucede con las becas de manutención, se tiene un convenio marco y cada año se firma un oficio de actualización donde se especifican las condiciones que en que se va a llevar a cabo el financiamiento y la operación de la beca ese año.

La Dirección de Jurídico de la CNBES elabora cada convenio u oficio de autorización, una vez que se aprobó el presupuesto de una beca, pero en el proceso de aprobación y firma participan

otras instancias, incluyendo la contraparte, un representante de la Secretaría de Educación Pública, la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SES, y la DGPYRF de la SES.

El procedimiento para llegar a la firma de los tres tipos de convenios es similar, e inicia cuando se acuerda con la otra institución que habrá una beca en conjunto. El Coordinador Nacional de Becas de Educación Superior es quien hace el primer acercamiento con las instituciones para negociar las becas conjuntas. Posteriormente la Dirección de Jurídico de la CNBES identifica, con base en la información de la beca, qué tipo de convenio se tiene que firmar, revisa y acuerda las características del convenio con la instancia que va a ser su contraparte, y elabora una propuesta de convenio u oficio de actualización.

Para tener la aprobación final del convenio se requiere que la contraparte lo revise, lo cual comúnmente hace su propio departamento jurídico y puede ser tardado. Una vez revisado el convenio por el departamento jurídico de la contraparte, la contraparte envía a la Dirección de Jurídico de la CNBES una serie de documentos que demuestren sus facultades, la ley que fundamenta el convenio, y los poderes o nombramientos de quien va a firmar el convenio. Tras recibir estos documentos, la Dirección de Jurídico de la CNBES manda el convenio y todos los documentos necesarios a la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SEP, y posteriormente a la DGPYRF.

Para aprobar un convenio, la DGPYRF requiere que se demuestre la suficiencia presupuestal del CNBES para cubrir la beca propuesta mediante un documento jurídico que proviene de la Dirección de Finanzas de la CNBES.

Una vez que la DGPYRF lo aprueba, el representante de la Secretaría de Educación Pública (que puede ser el Secretario o el Subsecretario de Educación Superior), el Coordinador de la CNBES y la contraparte firman el convenio. A partir de esto, el Coordinador de la CNBES manda el convenio a la DGPYRF, donde le dan un número de registro, y posteriormente se envía el convenio a la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SES para que se publique en el Diario Oficial de la Federación. Además se distribuyen originales del convenio entre las distintas

contrapartes: la CNBES, la contraparte, la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SES, y la DGPYRF de la SES.

Actualización de las ROP

Cada año la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) de la SEP hace una invitación a las IE del PNB para iniciar el proceso de revisión de las reglas de operación. Al hacer esta invitación, la DGICO envía un proyecto a cada unidad, basado en una guía de elaboración de reglas de operación. Este proyecto responde a los planes de gobierno, incluyendo el Programa Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial de Educación, y otros que están relacionados con el PNB. Cada IE debe responder con sus observaciones al proyecto y las modificaciones que propone a las ROP. Posterior a esto, la DGICO convoca a mesas de trabajo, para revisar cada una de las secciones de las ROP. Para responder a la invitación de DGICO y participar en las mesas de trabajo, cada área de la CNBES hace propuestas para mejorar las ROP. La Dirección de Jurídico revisa que las propuestas no se contrapongan a la ley o a lo que se especifica en las ROP para todas las IE, y determina qué es lo que se queda en la respuesta que envía la CNBES a la DGICO y de las mesas de trabajo. DGICO y la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SEP revisan las propuestas y formulan una nueva con modificaciones a apartados específicos. Después de esto, cada IE atiende los comentarios.

Tras la segunda ronda de revisiones y sugerencias de DGICO, ésta vuelve a organizar mesas de trabajo, donde todas las IE, DGICO y la Unidad de Asuntos Jurídicos de la SEP consensan los cambios. Según la CNBES, la mayoría de los cambios que se realizan son en el cuerpo de las ROP, que es general a todas las IE. En el caso de los cambios a los anexos de las ROP, cada IE propone cambios de acuerdo con las necesidades que se van detectando en la operación diaria del PNB, y con el propósito de mejorar los procesos de operación. Las modificaciones a los anexos se aprueban, siempre y cuando no contravengan la normatividad aplicable.

Calendarización

En la CNBES programan las actividades para cada beca. La programación difiere dependiendo de si participan otras instancias en la beca o no. En las becas que opera solamente la CNBES, la Dirección de Operaciones coordina la programación de las diferentes direcciones de la CNBES antes de lanzar cualquier convocatoria. Esta programación se hace con todos los directores de la CNBES en conjunto. En este proceso se revisa cuánto tiempo requiere cada una de las actividades de la operación de la beca, como por ejemplo, las que tiene que realizar la Dirección de Sistemas antes de que salga la convocatoria (como hacer los programas para capturar, validar y cuadrar la información entre los distintos usuarios; la validación de las solicitudes; y el tiempo que se requiere para que puedan comenzar a salir los pagos). El calendario que resulta de esta programación se ve reflejado en las convocatorias, las cuales especifican un calendario de actividades¹². Además, la calendarización de las becas se programa en el Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES), donde es dominio del personal de las distintas áreas.

Cuando en la beca participan otras instancias, el proceso de calendarización tiene un paso adicional, pues una vez que se tiene la planeación interna de la CNBES, se consulta el calendario propuesto con la contraparte. En este caso no se lanza la convocatoria sino hasta que se acuerda un calendario entre las dos instituciones. La Dirección Jurídica de la CNBES es la responsable de este procedimiento.

Para dar seguimiento a la calendarización y programar nuevas actividades, todos los directores de la CNBES se reúnen semanalmente para informar sus avances y coordinarse en los pasos siguientes. Además de estas reuniones, cada área debe de llevar una bitácora de los procesos internos, que es posteriormente enviada a la Dirección de Vinculación Institucional, donde se verifica que se esté avanzando conforme a lo planeado.

3.2. Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

¹² Ver historial de convocatorias en <http://www.cnb.es.sep.gob.mx/>

Elaboración de la convocatoria

La convocatoria de todas las becas de la SES se elabora en la CNBES, donde la Dirección de Operaciones es responsable de la calendarización y coordinación entre las direcciones de la CNBES; la Dirección de Jurídico de la redacción y aprobación de la convocatoria, y en el caso de becas que operan en colaboración con otras instituciones, de la coordinación con estas contrapartes; la Dirección de Atención Ciudadana de revisar la convocatoria para verificar que el lenguaje es claro y al alcance de la población objetivo, que obedece a las ROP, y que la convocatoria contiene información que se pregunta frecuentemente; la Dirección de Comunicación de hacer una revisión para que se entienda el texto, no haya errores de dedo, de dar formato, diseñar los banners y otros visuales de la convocatoria y ponerla en el portal de la CNBES, y el Coordinador de la CNBES de aprobar su publicación.

Cuando las becas se dan en colaboración con una contraparte (como las becas de manutención que se dan con los estados), la CNBES colabora con ésta para la redacción y el lanzamiento de la convocatoria. Esta colaboración comienza a partir de que se firman los convenios, los cuales especifican, como se mencionó arriba, el calendario para la operación de la beca.

En las becas de manutención, la convocatoria se hace en conjunto entre la CNBES y el Comité Técnico Estatal de Becas Manutención de Educación Superior (CTEBMES), pues ambas partes se ponen de acuerdo sobre las fechas y documentos que se van a solicitar a los solicitantes. Generalmente los comités técnicos estatales proponen un calendario, y la Dirección de Operaciones de la CNBES lo revisa, aprueba o modifica, y redacta una propuesta de convocatoria basada en las convocatorias anteriores. La propuesta de convocatoria de la CNBES se regresa al CTEBMES para su aprobación. En algunas ocasiones, los comités técnicos estatales proponen modificaciones, en cuyo caso la Dirección de Operaciones de la CNBES revisa que éstas se apeguen al calendario acordado en el convenio, y que no se contrapongan con las ROP. La Dirección Jurídica de la CNBES coordina la interacción entre las dos partes.

En otras becas donde hay colaboración con otra institución, la convocatoria también se hace en conjunto. Por ejemplo, este año la CNBES elaboró una beca con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) para beneficiar a estudiantes que están por debajo de la línea de pobreza, beneficiando a familias empadronadas en PROSPERA que tienen hijos en educación superior empadronados (en esta beca la CNBES aporta 50% de los fondos para la beca, y SEDESOL aporta otro 50%). Para poder lanzar esta convocatoria, la CNBES y SEDESOL organizaron mesas de trabajo quincenales, donde acordaron el modelo de la convocatoria, el presupuesto, y la forma en que se comunicarían con los estudiantes. La convocatoria que resultó de este proceso tenía la aprobación de la CNBES y de PROSPERA.

Como se muestra en el formato de las convocatorias que se presentan en los anexos de las ROP, en el cuerpo de todas las convocatorias de la CNBES se especifican las bases de la beca; los requisitos; los documentos que tienen que presentar los aspirantes; los criterios de compatibilidad con otras becas y las restricciones; las características de la beca, incluyendo las instituciones que otorgan la beca en coordinación con la CNBES, el monto, período que se cubre, y número máximo de meses que se van a cubrir; la forma y calendarización de los pagos (en algunas becas de manutención se explica en la convocatoria que esto será definido por el estado)¹³; el procedimiento de selección, incluyendo los criterios de priorización; a forma en que se darán a conocer los resultados; los derechos y obligaciones de los becarios; y un calendario general.¹⁴ La convocatoria contiene además información de contacto, en caso de dudas, y los sitios electrónicos donde los aspirantes pueden encontrar más información.

La fecha y periodicidad en que salen las convocatorias depende de las características de la beca y de su período de cobertura. Por ejemplo, para las becas de manutención se lanza una convocatoria una vez al año, porque estas cubren el calendario escolar. En este caso, se busca que la convocatoria salga en septiembre, que es el inicio del ciclo escolar y cuando los estudiantes ya están registrados en la escuela, pero esto no siempre ocurre porque hay

¹³ Ver el ejemplo de la convocatoria de Aguascalientes para 2016: http://www.cnb.es.sep.gob.mx/files/Comunicacion/Convocatorias/2016/Convocatorias_PDF/Manutencion/Aguascaliente_2016-2017.pdf

¹⁴ Ver Formato de convocatorias en las ROP 2016 y 2017, y ejemplos de convocatorias pasadas y vigentes en la página de la CNBES: <http://www.cnb.es.sep.gob.mx/>

retrasos en la firma de los convenios. Cuando hay retrasos, la convocatoria debería de salir cuando mucho en octubre de cada año, y permanece abierta un mes.

La beca de servicio social tendrá dos convocatorias anuales a partir de 2017 (en agosto/septiembre y enero/febrero), porque los estudiantes pueden hacer su servicio social en cualquiera de los dos semestres del año. Anteriormente, la convocatoria se hacía en agosto o septiembre y sólo podían tener beca quienes hacían el servicio social en el primer semestre del año académico.

Difusión

Una vez que se termina de redactar una convocatoria, se publica en la página web de la CNBES y de la página www.becas.sep.gob.mx. Además se redacta un desglose para su envío a telSEP y la SEMS.

Las becas de manutención y otras becas convenio se envían a la institución contraparte para su revisión, antes de la publicación en la CNBES, y ya que estas dan el visto bueno, se difunden a través de la página web de la CNBES, en www.becas.sep.gob.mx, de las páginas web de las contrapartes, y de otros mecanismos que las mismas contrapartes garantizan.

Un mecanismo adicional de difusión de las convocatorias de la CNBES es a través del Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES) de la CNBES. Esta es una plataforma, desarrollada por la Dirección de Sistemas de la CNBES, a través de la cual los aspirantes llenan y registran la solicitud de becas¹⁵, cargan sus documentos y envían su solicitud. El SUBES sirve para difundir las convocatorias, porque le muestra a los estudiantes que entran a

¹⁵ El SUBES es un sistema integral y multiusuario que no sólo sirve para el llenado de las solicitudes, sino que sirve como medio de comunicación entre la CNBES y los aspirantes, y en su caso, beneficiarios. Entre los otros usuarios del SUBES están las IPES, que deben de cargar información de sus estudiantes; los comités técnicos estatales, que lo usan para hacer la validación y selección de beneficiarios en las becas de manutención, y la propia CNBES, que usa el sistema para acceder a la información de los aspirantes y beneficiarios a lo largo de diferentes procesos de la beca, y para hacer reportes. Las funciones del SUBES se irán describiendo conforme se use en cada proceso.

él las convocatorias de las becas a las que puede acceder de acuerdo a sus características personales.

La CNBES también realiza otras actividades de difusión para las becas que tienen un alcance masivo, como postales electrónicas, infografías, folletos informativos, manuales de aspirantes y difusión en persona en diferentes ferias y eventos educativos. Para las becas que ya tienen a la población objetivo bien identificada o que tienen un número pequeño de beneficiarios (por ejemplo, 20 o 30 beneficiarios), no se hace difusión adicional. Estas actividades son desarrolladas por la Dirección de Comunicación de la CNBES, quien trabaja con la Dirección de Atención Ciudadana y Contraloría Social para desarrollar los materiales que se van a usar.

Como la beca de manutención es la que tiene mayor número de becarios, cada año se organiza una campaña de difusión para esta beca. Esta campaña se lanza al mismo tiempo que la convocatoria, por lo que la Dirección de Comunicación prepara los materiales mientras las áreas responsables preparan la convocatoria.

En ocasiones se hacen campañas en colaboración con instituciones que llegan a poblaciones que les interesa atender, como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) y el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE). La colaboración con estas instituciones no se da todos los años, sino que depende de acuerdos que logra el Coordinador de la CNBES. Por ejemplo, el año pasado desarrollaron una campaña y la CDI tradujo los materiales a lenguas indígenas, hicieron un poster en Braille y spots de radio. Para difundir los materiales impresos en lenguas indígenas, hicieron postales electrónicas (e-cards), que también se publicaron en español. Con INJUVE trabajaron en el desarrollo de e-cards y videos.

Algunos de los materiales informativos de la CNBES (guías para aspirantes y beneficiarios, infografías, banners, folletos, videos, etc.) son publicados por la Dirección de Comunicación en el sitio web de la Coordinación. Todos los materiales se desarrollan de acuerdo al manual de identidad gráfica de Presidencia de la República, y se solicita la autorización, para aquéllos que lo requieran, a la Dirección de Comunicación Social de la SES. Cuando los materiales se

difunden a través del portal *gob.mx*, además se requiere la aprobación de la Oficina de Comunicación Social de la Presidencia de la República. El proceso de aprobación externa de los materiales de comunicación tarda aproximadamente un mes.

Los materiales que se divulgan a través de las instituciones con las que colabora la SES, tales como los estados, no siempre cumplen con los lineamientos del manual de identidad de la Oficina de Comunicación Social de la Presidencia de la República, porque hay ocasiones en que las instituciones cambian los logos y el diseño para hacer su propia difusión. Para evitar esto, la Dirección de Comunicación de la CNBES expuso este año, durante una reunión anual con las entidades, cuáles eran los lineamientos a seguir y los materiales que se iban a usar.

Un mecanismo más de difusión de las becas de la CNBES es a través de los comités de contraloría social. En sus reuniones con los estudiantes de su plantel educativo, los miembros del comité de contraloría social les informan sobre las becas disponibles, las convocatorias que están abiertas, el proceso de solicitud, y resuelven dudas sobre las becas en general.

La Dirección de Comunicación de la CNBES monitorea los medios impresos y en línea, dando especial seguimiento a las noticias en los estados que tengan relación con las modalidades de beca de la CNBES. Esta información se le comunica al Coordinador Nacional de Becas, quien envía una Atenta Nota a la Dirección de Comunicación Social de la SES, con datos financieros y/o estadísticos, según lo exija la nota informativa. Asimismo se mide el impacto de los materiales que se generan, contando el número de visitas y el número de solicitudes recibidas, por área geográfica.

3.3. Solicitud de apoyos

Captura de información de la población potencial por parte de las IPES

Las solicitudes de todas las becas de la SES se llenan en línea, a través del Sistema Único de Beneficiarios de Educación Superior (SUBES). Para que los aspirantes puedan acceder a una

convocatoria en el SUBES y llenar la solicitud, se necesita que estén dados de alta en el sistema como estudiantes de una IPES. Para que esto ocurra, al principio de cada año escolar deben de ocurrir dos cosas: 1) La Dirección de Sistemas de la CNBES actualiza la información de las IPES en el SUBES, cargando la base de datos de la SEP, con lo que se da de alta en el SUBES las IPES que están en funciones, se registra sus programas de estudio, y se obtiene información sobre su dirección; y 2) las IPES suben la información de todos sus estudiantes en un archivo de Excel con 12 columnas en un formato preestablecido después de que la CNBES manda un memo a las IPES informándoles que tienen que dar de alta a sus estudiantes para que éstos puedan tener acceso a las becas de la SES. La información que se captura contiene la licenciatura que están cursando, el grado, y su promedio hasta el grado anterior. Comúnmente las IPES designan a una persona para que realice esta captura.

Además de capturar la información de sus estudiantes, las IPES deben también de dar de alta a sus docentes, para que estos puedan tener acceso a las becas diseñadas para ellos.

El SUBES está diseñado para identificar si los archivos que están subiendo las IPES al sistema contiene la información requerida, si ésta está en el orden adecuado, y si no hay datos faltantes. El sistema no permite que se cargue el archivo si falta información, si el archivo está en un formato u orden inadecuado, o si contiene datos no válidos.

En enero la CNBES envía otra solicitud a las IPES para que actualicen la información de sus estudiantes y docentes en el sistema.

Al terminar el ciclo escolar, en julio, la Dirección de Sistemas de la CNBES guarda los archivos que cargaron las IPES en ese periodo, y los borra del SUBES, para que vuelva a iniciar el proceso, y que en el próximo ciclo las becas sólo estén disponibles para los alumnos registrados.

Desarrollo del formato de captura de la solicitud en el sistema SUBES

En los procesos para hacer una solicitud disponible en línea participan las Direcciones de Operaciones y de Sistemas de la CNBES. El proceso comienza cuando, después de que se redacta y aprueba la convocatoria, la Dirección de Operaciones pasa la convocatoria a la Dirección de Sistemas, quien la usa para desarrollar las pantallas de captura. En este subproceso, la Dirección de Sistemas programa, de acuerdo a los criterios de elegibilidad de la beca y su compatibilidad con otros apoyos, a quien se va a hacer disponible la convocatoria; todos los pasos necesarios para que los usuarios del SUBES sepan cuáles son las becas que están disponibles para ellos según su perfil; la forma en que se hará la captura de la información de los aspirantes; los procesos para empatar las bases de datos de los aspirantes y las IPES; los procesos para otros empates (por ejemplo para la confronta de padrones); y los mecanismos para la validación y selección de los estudiantes. Este proceso tarda una semana, lo cual el personal de la CNBES considera es poco para toda la programación que se tiene que realizar, porque la Dirección de Sistemas tiene elaboradas ya muchas de las rutinas que se requieren y que son comunes a varias becas, y que se alimentan de información que ya debe de estar en el sistema. Antes de lanzar la convocatoria, se hacen pruebas para garantizar que la captura de cada solicitud y los pasos subsiguientes están funcionando como deberían. Después de esta prueba, la Dirección de Sistemas de la CNBES avisa a la Dirección de Operaciones que la convocatoria en línea ya está lista en el SUBES, y ésta última la libera para que esté disponible al público en general.

Llenado y registro de las solicitudes

El proceso de llenado y registro de solicitud de todas las becas de la CNBES se hace en línea en el sistema SUBES. De acuerdo a las entrevistas con la CNBES, algunas de las entidades que participan en la beca de manutención tienen un sistema informático propio, independiente del SUBES, en el que los aspirantes también deben de registrarse. Este doble sistema implica que se repite el proceso de solicitud, pero las entidades lo usan para verificar que hayan capturado a todos los aspirantes.

Para poder llenar la solicitud en el SUBES, los aspirantes se deben de dar de alta en el sistema SUBES con su CURP, que es su identificador personal, un correo electrónico, y una contraseña única que ellos generan. Una vez que los aspirantes entran al SUBES con su CURP, el sistema

precarga algunos de sus datos básicos (nombre, apellidos, sexo, edad, y lugar y fecha de nacimiento) de acuerdo a información que obtiene del Registro Nacional de Población (RENAPO) a través de su CURP. Los aspirantes tienen la obligación de verificar que esta información sea correcta, y en caso de encontrar algún error, deben de solicitar la corrección a través de un enlace que aparece en el propio SUBES.¹⁶

Después de constatar que su información básica es correcta, los aspirantes deben de completar la información de su domicilio. Los datos que se requieren en este rubro incluyen el estado; municipio; localidad; tipo y nombre de asentamiento; tipo y nombre de la calle y número exterior e interior; tipo y nombre de las entrecalles; y una descripción de la ubicación. El sistema ofrece respuestas de opción múltiple precargadas para el estado, municipio, localidad, tipo de asentamiento, y tipo de calle y entrecalles.

Tras cargar la información sobre su domicilio, los aspirantes deben verificar su ficha escolar.¹⁷ Cuando los solicitantes están dados de alta en más de una escuela o programa, el sistema les presenta todas sus fichas escolares. Para acceder a una convocatoria, los aspirantes deben de seleccionar una de estas fichas, activando en el sistema su perfil como estudiante de una de sus opciones. Al hacer esto, el mismo sistema les informa qué convocatorias están abiertas y disponibles para ellos según su perfil.

Es posible que el registro del SUBES del solicitante no liste su perfil como estudiante de una IPES en la que está escrito. Esto puede ocurrir porque la IPES no ha cargado la información de todos sus estudiantes en el sistema para ese año escolar, porque sólo cargó la información de algunos estudiantes, o porque hay un error en su CURP que no permite hacer un empate correcto con la base de datos de la IPES. También puede ocurrir que, al revisar su información escolar, el solicitante encuentre errores. En ambos casos, el aspirante debe de solicitar a su escuela que cargue su información, o que la corrija.

¹⁶ Ver https://www.subes.sep.gob.mx/archivos/tutor/manual_general.pdf

¹⁷ Las infografías en línea de la CNBES proporcionan información sobre lo que tienen que hacer los solicitantes para registrarse en el SUBES, llenar su registro, y acceder a las convocatorias (ver http://www.cnbep.sep.gob.mx/2-principal/49-reg_subes)

En el SUBES los aspirantes deben de elegir la convocatoria que les interesa, entre las convocatorias que están disponibles para ellos. Una vez que hacen esto, el propio SUBES les lleva a la hoja de captura de la solicitud. Los datos que se piden en las solicitudes cambian de acuerdo a la modalidad de la beca, pues se busca obtener información para ordenar las solicitudes de acuerdo a los criterios de priorización. Para hacer esto, la Dirección de Operaciones de la CNBES ha desarrollado distintos cuestionarios, que se la Dirección de Sistemas de la CNBES ha programado para que los solicitantes respondan en el SUBES.

Algunas convocatorias requieren que los aspirantes anexen documentos probatorios. Para hacer esto, los aspirantes deben de escanear los documentos y adjuntarlos en el SUBES.

Después de llenar la solicitud, los aspirantes la guardan en el SUBES, y éste les manda un comprobante de que su trámite está completo. Los aspirantes deben de imprimir y guardar este comprobante para sus registros.

Un último paso que tienen que hacer los aspirantes es llevar la documentación que se les pide en la convocatoria a la IPES donde estudian. Esta información varía dependiendo de la beca, pero en general incluye el comprobante de que se registró su solicitud en el SUBES, una copia de su acta de nacimiento, una copia de su CURP, y un comprobante del ingreso familiar. Cuando los aspirantes no cuentan con comprobante del ingreso familiar, pueden presentar una carta donde certifican estar diciendo la verdad (ver, por ejemplo, las convocatorias disponibles en http://www.cnbes.sep.gob.mx/2-principal/90-conv_abiertas). Una vez que presentan estos documentos, la IPES revisa que la documentación esté completa, y en caso de que sí lo esté, le sella al aspirante su comprobante.

3.4. Selección de beneficiarios

El proceso de selección de beneficiarios y quien participa en cada actividad de este proceso varía dependiendo de si la beca es totalmente operada por la CNBES, o si es una beca de manutención o convenio, donde participan otros actores. A continuación se describe quién participa en las actividades de selección de beneficiarios para cada uno de estos tipos de organización en la operación.

Selección de beneficiarios en las becas de manutención

En la selección de los beneficiarios de las becas de manutención participan la IPES, quien hace una primera validación de las solicitudes, al señalar en el SUBES aquellas que entregaron la documentación completa; el estado, a través de un representante de la entidad designado por el Secretario de Educación Pública del estado, que hace la lista de prelación y una primera selección; el Comité Técnico Estatal de Becas Manutención de Educación Superior (CTEBMES); la Dirección de Operaciones de la CNBES, que hace la selección final; la Dirección de Sistemas, que verifica que las listas de beneficiarios propuestas estén en el SUBES y hace una confronta con otros padrones; y la Dirección de Jurídico de la CNBES, que sirve de enlace con la entidad y certifica el padrón final.

En estas becas, el proceso de selección comienza cuando, cinco días después de que cierra la convocatoria, la Dirección de Operaciones de la CNBES analiza la base de solicitudes, haciendo una primera selección de aquellas que, según la IPES, entregaron la documentación completa.

El segundo paso de la selección es que, con base en ese listado y usando la información que llenaron los aspirantes en el SUBES, la Dirección de Operaciones de la CNBES marca en el SUBES cuáles de los criterios de priorización cumple cada solicitud.

La Dirección de Operaciones posteriormente genera un listado con las solicitudes, ya ordenada por el número de criterios de priorización que cumple cada solicitud. Las solicitudes que cumplen más criterios, aparecen primero en la lista. Después de generar esta lista, la Dirección de Operaciones la envía a la persona del estado que es responsable de la operación de la beca.

Las entidades son responsables de hacer la selección de los beneficiarios, con base en las solicitudes que recibieron y están completas. En esta selección, los estados toman en cuenta la lista de prelación de la CNBES, pero además hacen una validación de los expedientes físicos para verificar que cada solicitud cumpla con todos los requisitos de la convocatoria. La forma en que hace la selección cada entidad varía. Al hacer esta selección, las entidades deben de seleccionar el número de beneficiarios que quedó determinado en el convenio que enmarca la beca.

Tras realizar la propuesta de selección de beneficiarios, el estado pide al CTEBMES de la entidad que valide su selección. Después de hacer esto, el representante estatal de la SEP, nombrado por el Secretario de Educación y quien es la persona responsable de la beca de manutención en el estado, manda por correo electrónico un oficio a la CNBES donde lista el padrón propuesto y explica cómo es que se cumplieron los criterios de priorización con la selección. La CNBES comparte esta propuesta de padrón primero con la Dirección de Sistemas, para verificar que los beneficiarios propuestos efectivamente estén en el SUBES y que no estén en otros padrones con los que se pueden contraponer la beca (como PROSPERA), y posteriormente con la Dirección de Operaciones, para verificar que los beneficiarios propuestos cumplan con los criterios de priorización y que no sobrepase el número de becas presupuestado en la entidad. En esta revisión, la CNBES se enfoca en los criterios de priorización que ellos pueden verificar (como que el solicitante viva en un municipio de alto grado de marginación o que está en la Cruzada contra el Hambre), pero hay otros criterios, como el ingreso familiar, que ellos no pueden verificar, y en los que confían en la selección del estado. Tras esta revisión, la CNBES hace una nueva propuesta de selección que se manda de regreso al estado. El responsable del estado ya no puede agregar ningún otro beneficiario a esta propuesta, ni tampoco puede intercambiar por otro aspirante un beneficiario

propuesto por la CNBES. Es decir, sólo puede reducir la lista, quitando a aquellos aspirantes que no considere que cumplen con los requisitos de la beca o con los criterios de priorización.

Después de recibir la propuesta de la CNBES, el encargado de las becas de manutención en el estado pasa el listado al CTEBMES, que solo puede aprobar la lista como está o quitar personas, pero no agregar a nadie más. Esta selección se manda de regreso a la CNBES para su revisión y aprobación final. En la CNBES, la Dirección de Sistemas revisa que no se haya incorporado alguien que no haya estado en el último listado que ellos enviaron al estado, y si todo está en orden, se genera el padrón final. Para formalizar este padrón, la Dirección de Jurídico genera un acta, que se comparte con el estado y se registra en el SUBES, indicando qué solicitantes se aceptaron.

Es importante mencionar que, a pesar de tener muchas becas, la SES no necesita hacer una confronta interna de sus padrones porque el SUBES restringe las convocatorias que están disponibles para cada aspirante, dependiendo de las becas que tiene.

Selección de beneficiarios en las becas donde la CNBES tiene un convenio

En las becas donde la SES tiene un convenio con otras instituciones para el financiamiento y/o operación de la beca, la selección de los beneficiarios es similar a lo que se hace en la beca de manutención. La diferencia es que en estos casos los actores involucrados en la institución contraparte varían.

Selección de beneficiarios en las becas que opera totalmente la CNBES

En las becas donde la CNBES hace todos los procesos involucrados en la operación de la beca, la CNBES hace la validación de los aspirantes, la priorización, la selección de beneficiarios y la confronta de padrones. El insumo inicial para estos procesos también es el listado de aspirantes que presentó la documentación completa, y que está registrado en el SUBES.

En la selección de beneficiarios de estas becas, el proceso de validación es muy importante porque es un primer filtro para eliminar a los aspirantes que no cumplen con los requisitos de la beca. La Dirección de Operaciones de la CNBES hace esta validación, en la que verifica la validez de cada uno de los documentos que presentan los solicitantes. El resultado de la validación es un listado de aspirantes que cumplen con los requisitos y la documentación necesaria para la beca. Esto se registra en el SUBES, de manera que los aspirantes que no cumplen con este paso pueden saber a través del sistema que fueron rechazados por no presentar la documentación necesaria, o por no cumplir con los criterios de selección.

Con el listado de los aspirantes que cumplen los criterios de selección y tienen la documentación completa, y la información contenida en el SUBES, la Dirección de Operaciones de la CNBES ordena a los aspirantes de acuerdo al número de criterios de priorización que cumplen. De la lista ordenada eligen a los primeros aspirantes, hasta llegar al número de becas que tienen presupuestadas. En caso de que dos solicitantes cumplan el mismo número de criterios de selección, pero no alcance el presupuesto para becar a ambos, la selección se hace con base en su promedio.

Notificación de los resultados de la selección

La notificación a los aspirantes se hace automáticamente en el SUBES. Los aspirantes saben la fecha en que se darán los resultados, de forma que para conocer el resultado de su solicitud tienen que entrar al SUBES. Allí hay un módulo en donde se les comunica el resultado. Además la CNBES publica en su página el padrón, identificando a los beneficiarios por número de folio de la solicitud.

Además, en las becas convenio, incluyendo las becas de manutención, las otras instituciones que participan en la beca pueden llegar a publicar el padrón en sus páginas de internet. Esto no ocurre siempre.

3.5. Dispersión y entrega de apoyos

La entrega de apoyos es otro proceso que difiere entre las becas de manutención y otras becas donde tienen un convenio, y las becas que opera totalmente la CNBES.

En las becas donde se tiene un convenio, las instituciones o estados contraparte de la CNBES son quienes entregan el recurso a los beneficiarios. En estas becas, una vez que se tiene el padrón de beneficiarios, la CNBES transfiere el total del recurso para esa beca a la cuenta de la otra institución, y ésta elige qué mecanismo utilizará para hacer llegar el dinero a los beneficiarios.

En las becas que maneja totalmente la CNBES, se pide a los beneficiarios que abran una cuenta de banco, y que ingresen la información de su CLABE en el SUBES. Los beneficiarios tienen un plazo máximo para ingresar esta información, al término del cual la Dirección de Operaciones de la CNBES usa el SUBES para obtener un listado de los beneficiarios y sus cuentas. Con esto, la Dirección de Operaciones hace un oficio para la Dirección de Finanzas de la CNBES solicitando la transferencia bancaria a la cuenta de los beneficiarios y la Dirección de Finanzas pide a la Coordinación Administrativa de la SES que se realicen los pagos a los beneficiarios. Para hacerlo, la Coordinación Administrativa pide una cuenta por liquidar certificada (CLC) que envía a DGPYRF de la SEP, y sube esta información al Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF). La transferencia a la cuenta de los becarios la ordena la Coordinación Administrativa de la SES, después de que DGPYRF autoriza y hace la transferencia del recurso a la cuenta de la SES.

3.6. Monitoreo de beneficiarios

La Dirección de Atención Ciudadana y Contraloría Social es la principal responsable de atender las dudas, quejas y comentarios del público general, de los aspirantes y beneficiarios de las becas del CNBES. Esto se hace a través de TelSEP, que es la línea de atención al público de

la SEP, de una línea telefónica de la CNBES dedicada a atención al público, de correo electrónico y de atención en persona en las oficinas de la CNBES. La información de qué número o medio usar para resolver dudas y presentar quejas está desplegado por tipo de beca en la página de la CNBES, y aparece también en las convocatorias.

La Dirección de Atención Ciudadana y Contraloría Social ha capacitado a TelSEP para que puedan resolver la mayoría de las preguntas que surgen sobre las becas, pero cuando las preguntas son muy especializadas o requieren que se vea el registro de los aspirantes o becarios (por ejemplo, cuando no pueden terminar de realizar un trámite o no encuentran información en el SUBES), TelSEP transmite las llamadas a los teléfonos de atención ciudadana en la CNBES. Esta redirección de la llamada es automática, de manera que quien está hablando no tiene que volver a marcar.

Además, en el período de convocatoria de las becas de manutención, algunos estados apoyan abriendo líneas telefónicas para atender dudas.

3.7. Contraloría social

La CNBES comenzó a realizar actividades de contraloría social a través de la Dirección de Atención Ciudadana y Contraloría Social este año. Estas actividades se limitan a la beca de manutención, y operan a través de los encargados de la beca en los estados y las IPES. Los encargados de la beca en los estados tienen que darse de alta en el sistema de contraloría social y llenar algunos reportes de actividades que se les solicitan. En las IPES se han hecho convocatorias para formar comités de contraloría social, y formado algunos comités, que están integrados por estudiantes.

3.8. Monitoreo y evaluación

El SUBES tiene información aproximada de todos los estudiantes y docentes de las IPES en el país (esta información es aproximada porque si la IPES no captura a todos los estudiantes, lo que según la CNBES es común que pase, algunos estudiantes no quedan registrados en el sistema). Además tiene información de las IPES, los solicitantes, el resultado de las solicitudes, y los becarios. Toda esta información se usa para hacer reportes estadísticos para dar seguimiento a las becas de la SES. El sistema SUBES permite generar reportes, entre otros temas, del número de solicitudes, los resultados de las solicitudes, las bajas, las fichas escolares, los pagos, los convenios que tiene la CNBES, los presupuestos, las cancelaciones y los rechazos. Los reportes a los que tiene acceso cada dirección de la CNBES varían dependiendo de la información que requieren, y el sistema se está actualizando constantemente para atender mejor las necesidades internas de la CNBES.

Monitoreo de actividades dentro de la CNBES

La CNBES ha desarrollado varios mecanismos para monitorear el cumplimiento de las actividades necesarias para el funcionamiento de sus becas. Entre ellos se encuentran:

- Reuniones semanales de todos los directores de la CNBES. En estas reuniones se revisan los pendientes y el avance hacia las actividades programadas.
- Cada dirección de la CNBES genera, después de la reunión semanal de todos los directores, una bitácora donde informa de las actividades en las que está trabajando. La Dirección de Vinculación Institucional usa estas bitácoras para dar seguimiento a las actividades de cada dirección.
- La Dirección de Vinculación Institucional solicita, eventualmente, reportes de actividades a las otras direcciones. Por ejemplo, la Dirección de Comunicación generó, a petición de esa dirección, un informe diagnóstico del área, que contenía sus logros, las actividades estratégicas implementadas que incluía el

número de ferias a las que habían asistido, y el número de videos, campañas, esfuerzos interinstitucionales, convocatorias, PDFs interactivos, y materiales de difusión que habían desarrollado.

Atención a auditorías externas

La SES tiene un área, dentro de la Dirección de Finanzas, que se encarga de atender las peticiones de las auditorías externas. Entre las auditorías a las que han estado expuestos desde 2014 están una auditoría de la cuenta pública, tres auditorías de desempeño, una auditoría del Órgano Interno de Control (OICI) de la SEP y una auditoría del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).

Reportes externos

La CNBES tiene que preparar varios reportes, los cuales no siempre tienen una regularidad o un calendario pre-establecido.

IV Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- Tener sólo tres tipos de convenios interinstitucionales que se adaptan a diferentes situaciones es poco flexible y a veces provoca que se hagan convenios para becas que no encajan perfectamente en una categoría. Un ejemplo reciente de esto es, según la CNBES, el convenio que se hizo con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) para que estudiantes de excelencia de la carrera de ingeniería tomen unos cursos que están en su programa académico, en la Universidad de Compien en Francia. La dificultad aquí fue que se tuvo que

adaptar el convenio de capacitación para una beca que no es de capacitación, porque no hay otra modalidad más adecuada.

- Es difícil hacer modificaciones en las ROP que reflejen mejor lo que debería de ser la operación en cada IE. Cada año hay un proceso de revisión de las ROP en el que participan las IE, pero sus sugerencias a los apartados de operación de cada beca no son siempre atendidas porque no se pueden conciliar tantas becas y operaciones distintas.
- A pesar de calendarizar los pasos necesarios para otorgar las becas convenio, es común que haya retrasos. Generalmente estos se deben a que la firma de los convenios tarda mucho y se retrasa por la propia agenda de los actores involucrados (como giras de trabajo).
- En la práctica no pueden focalizar adecuadamente a su población objetivo, pues no pueden verificar objetivamente el nivel de pobreza de los aspirantes, ya que la información proviene de los mismos solicitantes. Actualmente su verificación de esta categoría proviene de las IPES, y éstas pueden aprobar información falsa. Mejorar las estrategias de priorización en la SES es importante, porque no tienen recursos suficientes para aceptar todas sus solicitudes. Actualmente rechazan 60% de las solicitudes que reciben. De fallar su priorización, falla el objetivo de generar equidad educativa.
- No hay un manual de procedimientos que defina qué hace cada área, y esto genera confusión en el personal en términos de dónde comienzan y dónde terminan sus funciones. Ya se está trabajando en la elaboración de un manual interno.

- Tener un esquema donde los estados aportan 50% de los fondos en la beca de manutención les permite cubrir una mayor población. Sin embargo, esto también les genera varios problemas, incluyendo:
 - Retrasos en el pago a los becarios. En ocasiones los estados tardan hasta tres meses en pagar a los estudiantes, porque así les sale más barato.
 - Cancelación de fondos por parte de los estados e incumplimiento de becas. Este año Sonora y Veracruz cancelaron su apoyo, a pesar de se tiene el compromiso del convenio marco, y no pagaron a sus becarios.

- Algunas IPES no cargan información en el SUBES más que para los estudiantes que ellos saben que van a solicitar una beca, porque los estudiantes les avisaron. Esto deja fuera a solicitantes potenciales que no están dados de alta y que no pueden saber qué solicitudes están disponibles para ellos y no pueden enviar su solicitud a validación

- Al igual que en otras IE del PNB, no hay un mecanismo para cerciorarse que sus controles internos están funcionando. En este caso cada dirección es encargada de hacer algún tipo de monitoreo de las tareas que se realizan en su área, pero esto se puede sistematizar aún más.

- Como otras IE del PNB, la CNBES no tiene permitido usar redes sociales como Twitter o Facebook. Para usar estos medios, la CNBES debe de usar la cuenta de Twitter del Subsecretario de Educación Superior o del Secretario de Educación Pública, como hicieron el año pasado para informar de su participación en una feria educativa. Esta es una oportunidad desaprovechada, pues si bien es cierto que las redes sociales son uno de los principales medios de información para los jóvenes (característica de la mayor parte de su población objetivo), es poco probable que éstos busquen información a través de las cuentas de personas oficiales como el Subsecretario.

- El mayor mecanismo de comunicación de la CNBES es su portal web. La Dirección de Comunicación saca provecho de este recurso, usándolo para diseminar videos y materiales interactivos como viñetas y pdfs interactivos. Sin embargo no se está explotando toda la potencialidad de este medio porque no tienen diseñadores especializados en medios digitales.
- Aunque la percepción de la CNBES es que los videos y testimoniales que han recopilado y diseminado han sido muy eficientes en su campaña de comunicación, no pueden desarrollar más materiales originales por falta de presupuesto.
- Se generan reportes, pero no es claro cómo se usan estos para detectar problemas. No hay una cultura de las mejoras basadas en evidencia, o de aprender de las lecciones pasadas.
- El SUBES es una herramienta que permite a la CNBES automatizar y tener control sobre la mayoría de los procesos que se requieren para operar las becas de la SES. Sin embargo los aspirantes y las IPES no siempre saben usar el sistema adecuadamente, y esto genera retrasos en el proceso de solicitud y amenazas a la privacidad de los usuarios. Ejemplos de esto es que no todas las IPES cargan los datos de todos sus estudiantes y docentes en el sistema. De los 3.4 millones de estudiantes de una IPES, en el sistema sólo tienen registrados a aproximadamente 1.7 millones. Esto retrasa el proceso de solicitud de los aspirantes y en algunos casos incluso puede hacer que algunos no terminen el proceso de solicitud. Un ejemplo más es que los estudiantes no mantienen su clave privada.
- En los períodos cercanos al cierre de convocatoria el sistema SUBES se llega a saturar, a reaccionar de manera lenta, o a atorarse.

4.2 Recomendaciones

- Usar métodos indirectos para priorizar mejor según grado de pobreza de los aspirantes, usando información de la vivienda, a partir de un método como el que están desarrollando la SEMS.
- Flexibilizar el esquema de validación, para permitir a la escuela dar de alta a sus estudiantes después de que los estudiantes llenaron su información, como hacen en la SEMS. El mecanismo de validación diseñado por la SES (que los estudiantes carguen su solicitud, que sus datos se validen contra los de la escuela, quien debió haber cargado la información antes, etc.) funcionaría si todas las IPES cargaran la información previamente, pero esto no sucede siempre y deja sin oportunidad de solicitar una beca a estudiantes cuya escuela no cargó su información de antemano.
- Que el dictamen que tiene que hacer la Dirección de Asuntos Jurídicos de la SEP a cada convenio se pueda obviar a través de un formato general, acordando un buen programa con la contraparte. Esta sugerencia ya se hizo a DGICO para su inclusión en las ROP.
- Formalizar la colaboración en cuestiones de diseminación con instituciones que se enfocan con poblaciones que son de interés mutuo (como la CDI e INJUVE). Esto podría lograrse con un convenio de colaboración.
- Permitir tener cuentas en las redes sociales propias a los programas con objetivos restringidos a difusión de los bienes y servicios que se producen.

- Medir la penetración de la estrategia de comunicación de la CNBES, y desarrollar un plan de acción que responda a las poblaciones de interés que presentan menos solicitudes. Esta estrategia puede incluir, entre otras acciones, un análisis de las características socioeconómicas de los aspirantes y de quienes no presentan una solicitud.
- Unificar los materiales de difusión de la beca de manutención entre los estados. Hay veces en que los estados diseñan su propio material, sin ayuda de un área especializada en comunicación. Para evitar esto y aprovechar la experiencia de la propia CNBES, se podrían desarrollar posters y materiales genéricos que sean fácilmente adaptables a cada estado.
- Incorporar al equipo de comunicación al menos a un diseñador especializado en medios digitales. Esta persona debería de revisar los materiales de difusión de la CNBES en términos de su atractivo visual e interactivo, y de lo adecuado de los materiales para medios digitales.
- Hacer concursos entre los ex becarios, para tener más testimoniales sobre las experiencias de los becarios y a nuevos materiales que den cuenta del contexto en el que funcionan las becas y los impactos que éstas tienen.
- Aumentar el ancho de banda dedicado al sistema SUBES para aumentar su capacidad de respuesta en épocas de cierre de convocatoria.

4.3. Buenas prácticas

- La CNBES puede programar su presupuesto para el año escolar en vez de para el año calendario, como hacen en otras IE, porque usa una cláusula del

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria que considera los recursos como devengados una vez que se comprueba la elegibilidad de los beneficiarios. Esto les evita tener que pedir un presupuesto que cubra la mitad de dos ciclos escolares distintos, con una parte que garantice la continuación de las becas de enero a agosto, y con otra parte, que es comúnmente la residual, para los becarios que ingresan al programa después de enero, incluyendo a los nuevos ingresos en septiembre.

- Cada año se tienen reuniones regionales a las que asisten los responsables de cada área y los estados que participan en la beca de manutención. Anteriormente la CNBES usaba esta reunión para capacitar a los estados, pero este año fue muy útil, según la CNBES, que les dieran un espacio a los estados para expresar sus problemas, inquietudes, quejas y experiencias.
- En la beca de manutención, en la que participan diferentes estados y las IPES, se han homogenizado la mayor parte de los procesos. Parte de esta homogeneización incluye un formato de convocatoria único.
- Digitalización de la documentación. Al tener que incluir la documentación de apoyo escaneada (como los documentos que se piden en la solicitud y las actas de las IPES) en el SUBES, se hace un archivo electrónico de todos los documentos relacionados con las becas.
- La comunicación al interior de la CNBES es constante y fluida. Para facilitar esta comunicación, cada semana se reúnen todos los directores de la CNBES, para informar de sus avances y para coordinarse. Además, para dar seguimiento a los procesos que están en curso, cada dirección lleva una bitácora, donde reportan sus actividades. El seguimiento a las actividades no termina con la bitácora, porque hay una persona que revisa cómo se está avanzando.

- La colaboración en cuestiones de comunicación y disseminación con la CDI e INJUVE le permite a la CNBES llevar las convocatorias a poblaciones que son de su interés, como las poblaciones indígenas y los jóvenes en condiciones de marginación. La SEMS también realiza colaboraciones similares, pero en otras de las IE que visitamos esto no se hace. Ésta es una práctica que puede ser de utilidad para otras IE. Incluso podría institucionalizarse la colaboración con el PNB como programa.
- La reunión anual que tiene la CNBES con las entidades sirve para coordinarse mejor, aclarar dudas de las entidades, y dar instrucciones específicas sobre procesos que tienen que homogeneizarse (como los materiales empleados en la difusión).
- Se han acortado los tiempos y pasos necesarios para obtener la aprobación externa en algunos procesos, porque con el tiempo han ido aprendiendo lo que tienen que hacer. Un ejemplo de esto es que los materiales que genera la Dirección de Comunicación no tienen que pasar por tantas revisiones de la Dirección de Comunicación Social de la SES, o de la Oficina de Comunicación Social de la Presidencia de la República.
- Para evitar una sobresaturación del sistema SUBES en época de cierre de convocatorias, se procura dejar las convocatorias abiertas por un período suficientemente largo (al menos quince días), para que si un día se cae el sistema, los aspirantes tengan oportunidad de registrarse después. También se trata de programar las convocatorias para que no se junten.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos					
	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				Las ROP norman los procesos de la SES en el PNB en general, y la convocatoria norma algunos de los procesos de cada beca
¿Están estandarizados los procesos?		X			En las becas que opera totalmente la CNBES, los procesos sí están estandarizados. En las becas de manutención y en las becas convenio no están estandarizados la selección de beneficiarios y la entrega de apoyos. Una actividad que debería, pero en la práctica no está estandarizada, es que al principio del año todas las IPES carguen en el SUBES la información de todos sus estudiantes y docentes
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?			X		No hay un manual de procedimientos, y durante las entrevistas el personal del CNBES comentó que se necesita uno porque no está claro dónde empieza y dónde acaba la función de cada dirección. En las becas que se operan con otras instituciones, como las becas de manutención y de convenio, no hay manuales o un documento que describa cómo estas otras instancias deben de realizar las actividades que les corresponden.
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				El SUBES genera indicadores de gestión que permite seguir algunas de las actividades, como el número de solicitudes recibidas por tipo de beca y el número de becas otorgadas. También se lleva un registro de otras actividades, como las de difusión. Además, los siguientes indicadores de gestión de la MIR son relevantes para el trabajo de

					<p>la CNBES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes matriculados en posgrado que cuentan con beca en el año N. • Porcentaje de estudiantes de licenciatura que cuentan con beca en el año N • Porcentaje de estudiantes, docentes e investigadores que reciben apoyos del tipo superior y posgrado respecto al total de esta población apoyada en el año N • Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año N. • Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año N.
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?				X	
Grado de consolidación operativa*				2.5	
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no					

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos				
PROCESO: 1. PLANEACIÓN				
Dimensión del proceso		Actividades del proceso		
		Determinación del presupuesto	Actualización de las ROP	Calendarización
Límites	Inicio	Proyección de metas y techo presupuestal	DGICO manda una invitación a las IE del PNB para revisar las ROP	Decisión de que la CNBES va a lanzar la convocatoria para una beca
	Fin	Revisión presupuestal	Publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación	Entrega de informes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	El ejercicio de techo presupuestal inicia en octubre. La revisión presupuestal es después de que les dan a conocer el presupuesto asignado, y se realiza a lo largo de todo el año	Segunda mitad del año	A lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Según las ROP, hasta 2.0% del presupuesto de la SEMS en el PNB es para gastos indirectos y de operación (ver sección 3.4). De acuerdo a la entrevista con el Director Administrativo de la CNBES, 0.10% de esta fracción del presupuesto es para recursos humanos.		
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES		
	Otros	Número de becas otorgadas el año anterior, por tipo de beca		Convocatorias anteriores
Productos	Productos del proceso	Presupuesto programado y número máximo de becas	ROP del año entrante	Calendarización interna Calendario que se incluirá en las convocatorias
	Sirven de	Sí	Sí, para todos los	Sí

	insumo para el proceso siguiente		procesos	
Sistemas de información	Sistema empleado	SUBES	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Meta de la CNBES para el PNB Número de becas máximo por tipo de beca	Recomendaciones de la CBSEMS	Calendario de actividades
	Sirve información para el monitoreo de la SEP	Sí	No	No

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 1. PLANEACIÓN			
Dimensión del proceso	Actividades del proceso		
	Determinación del presupuesto	Actualización de las ROP	Calendarización
Es adecuada la coordinación entre actores	Sí	La coordinación al interior de la CBSEMS es adecuada, la coordinación con otras IE y la DGICO no	Sí
El proceso es pertinente	Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración y publicación de la convocatoria	Actividades de difusión
Límites	Inicio	Revisión presupuestal y determinación del presupuesto para cada beca	Publicación de una convocatoria
	Fin	Publicación de la convocatoria en la página de la CNBES	Cierre de la convocatoria
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	La CNBES publica convocatorias a lo largo de todo el año	La CNBES publica convocatorias a lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente, pero no totalmente adecuado. Gran parte de la difusión es a través de su página de internet, y la Dirección de Comunicación de la CNBES no tiene especialistas en comunicación digital
	Recursos financieros	Según las ROP, hasta 2.0% del presupuesto de la SEMS en el PNB es para gastos indirectos y de operación (ver sección 3.4 de las ROP). En las actividades de difusión se emplean recursos humanos (0.10% del presupuesto de gastos indirectos), y eventualmente, recursos para publicación de materiales. En las becas de manutención y becas convenio también se involucran recursos de las entidades y otras instituciones que fungen como contraparte, pues estos aportan recursos humanos y en algunos casos publican materiales de difusión	
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES y de las instituciones contraparte	
	Otros	Es difícil estimar si los recursos son suficientes porque no se tiene información sobre el porcentaje de la población objetivo que se entera de las convocatorias.	Convocatoria publicada
Productos	Productos del proceso	Convocatoria publicada en la página de la CNBES y de las instituciones que fungen como contraparte	Folletos, infografías, e-cards, videos informativos y otros materiales de difusión
	Sirven de	Sí	No

	insumo para el proceso siguiente		
--	---	--	--

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración y publicación de la convocatoria	Actividades de difusión
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Número de actividades de difusión realizadas
	Sirve información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve información para el monitoreo interno de la IE	No	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente. En ocasiones se retrasa el lanzamiento de las convocatorias de las becas de manutención y otras becas donde hay un convenio porque no se coordinan adecuadamente las agendas de las contrapartes	Parcialmente. En algunos casos la difusión que hacen las entidades para la beca de manutención no sigue los lineamientos que deben de observar los materiales de la CNBES
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Solicitud de apoyos
Límites	Inicio	Programación de la convocatoria y la pantalla de captura de la solicitud en el SUBES
	Fin	Recepción de documentos de apoyo en la IPES
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	La CNBES publica convocatorias a lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	En la CNBES, para la programación de la convocatoria en el SUBES se usan recursos del 2.0% del presupuesto de la SEMS para gastos indirectos. Las IPES contribuyen tiempo de su personal para la captura de información en el SUBES, y para la recepción y en algunos casos revisión de los documentos que reciben. Estos recursos no entran en el presupuesto del PNB
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES Las IPES también contribuyen su mobiliario, equipo de cómputo y edificios
	Otros	Información de RENAPO
Productos	Productos del proceso	Base de datos y expedientes de los aspirantes
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SUBES
	Información recolectada	Información socioeconómica y académica de los aspirantes Número de estudiantes y docentes por IPES, entidad y otras características socioeconómicas Número de solicitudes recibidas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente. Para que los aspirantes tengan acceso a una convocatoria en el SUBES y puedan capturar su información se requiere que la IPES a la que

	pertenecen los haya capturado previamente como estudiantes o docentes. Esto no sucede siempre
El proceso es pertinente	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Validación de solicitudes	Elaboración de la lista de prelación	Confronta de padrones	Selección de beneficiarios
Límites	Inicio	Cierre de la convocatoria	Recepción de la lista de solicitudes completas y válidas	Recepción de solicitudes en el SUBES	Elaboración de la lista de prelación
	Fin	Elaboración de lista con las solicitudes completas y válidas	Lista de aspirantes, ordenados de acuerdo a los criterios de priorización	Confronta con padrón de PROSPERA	Captura del padrón de beneficiarios en el SUBES
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	30 días posteriores al cierre de la convocatoria	30 días posteriores al cierre de la convocatoria	30 días posteriores al cierre de la convocatoria	30 días posteriores al cierre de la convocatoria
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	En la CNBES, para la programación de la convocatoria en el SUBES se usan recursos del 2.0% del presupuesto de la SEMS para gastos indirectos. Las IPES contribuyen tiempo de su personal para la recepción y en algunos casos revisión de los documentos que reciben. Las entidades y las instituciones contraparte contribuyen tiempo de su personal para la selección de beneficiarios. Estos recursos no entran en el presupuesto del PNB			
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES Las IPES, estados e instituciones contraparte también contribuyen su mobiliario, equipo de cómputo y edificios			
	Otros	Convocatoria	Información de CONAPO del grado de marginación de las comunidades, y municipios pertenecientes a la Cruzada contra el	Padrón de beneficiarios de PROSPERA	

			Hambre		
Productos	Productos del proceso	Lista de solicitudes completas y válidas	Lista de aspirantes, ordenados de acuerdo al número de criterios de priorización	Lista de aspirantes que poseen otras becas	Padrón de beneficiarios
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos					
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS					
Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Validación de solicitudes	Elaboración de la lista de prelación	Confronta de padrones	Selección de beneficiarios
Sistemas de información	Sistema empleado	SUBES	SUBES	SUBES	SUBES
	Información recolectada	Número de recepciones validadas Número de solicitudes incompletas o con documentos inválidos	Número de solicitudes que cumplen con algún criterio de priorización	Número de solicitudes donde el aspirante tiene otra beca	Número de beneficiarios por tipo de beca y otras características sociodemográficas
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	No	No	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí	Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Transferencia a cuentas de beneficiarios
Límites	Inicio	Captura del padrón en el SUBES
	Fin	Transferencia de fondos a cuenta bancaria de los beneficiarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	A lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	En la CNBES, para la programación de la convocatoria en el SUBES se usan recursos del 2.0% del presupuesto de la SEMS para gastos indirectos. 0.10% de esto se usa para pagar el personal, entre quienes se encuentra el personal que coordina las transferencias. En el caso de algunas becas convenio y de la beca de manutención, las entidades y las instituciones contraparte abren las cuentas bancarias de los beneficiarios. En las entrevistas no se informó si el pago de las comisiones bancarias proviene del presupuesto de las instituciones contraparte. Los recursos financieros para pagar a los beneficiarios proviene del presupuesto de la CNBES, y en caso de becas de manutención y de otras becas convenio, de los beneficiarios
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES. Los estados e instituciones contraparte también contribuyen su mobiliario, equipo de cómputo y edificios
	Otros	Número de cuentas bancarias de los beneficiarios
Productos	Productos del proceso	Transferencia electrónica a la cuenta de los beneficiarios
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	SUBES
	Información recolectada	Registro de beneficiarios a los que se les pagó Registro de beneficiarios a los que no se les pudo pagar
	Sirve de	No

	información para el monitoreo de la SEP	
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente. En ocasiones los beneficiarios no llenan a tiempo la información de su cuenta en el SUBES y no se les puede pagar. Además la comunicación entre la CNBES, la DAF de la SES y la DGPYRF de la SEP puede ser tardada
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Recolección de apoyos
Límites	Inicio	Transferencia de recursos a la cuenta de los beneficiarios
	Fin	Los beneficiarios retiran el dinero de su cuenta
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	A lo largo de todo el año. Los pagos están programados en la convocatoria
	Personal	Una vez que se hace la transferencia de recursos a la cuenta de los beneficiarios, el único personal que se requiere es el que resuelve dudas en atención ciudadana
	Recursos financieros	Según las ROP, hasta 2.0% del presupuesto de la SEMS en el PNB es para gastos indirectos y de operación (ver sección 3.4). Para aclarar dudas se emplean recursos humanos de la CNBES (0.10% del presupuesto de gastos indirectos) y de TelSEP. El personal de TelSEP no está presupuestado en el PNB.
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES y de TelSEP
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Fondos en posesión de los beneficiarios
	Sirven de insumo para el	No hay un proceso posterior

	proceso siguiente	
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Atención a dudas y quejas
Límites	Inicio	Publicación de la convocatoria
	Fin	Resolución de las dudas y quejas del público general, aspirantes, beneficiarios y otros usuarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	A lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Según las ROP, hasta 2.0% del presupuesto de la SEMS en el PNB es para gastos indirectos y de operación (ver sección 3.4). Para aclarar dudas se emplean recursos humanos de la CNBES (0.10% del presupuesto de gastos indirectos) y de TelSEP. El personal de TELSEP no está presupuestado en el PNB.
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES y de TelSEP
	Otros	Convocatorias Registro de los aspirantes y beneficiarios en el SUBES
Productos	Productos del proceso	Dudas resueltas Infografías sobre las dudas más frecuentes
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	SUBES y TelSEP
	Información recolectada	Dudas más frecuentes Quejas más frecuentes Número de consultas de atención ciudadana
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No

	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Contraloría social
Límites	Inicio	Nombramiento del responsable de contraloría social en cada una de las entidades que participan en la beca de manutención e instalación de comités de contraloría social en las IPES
	Fin	Informe final de contraloría social
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	A lo largo de todo el año
	Personal	Suficiente y adecuado por parte de la CNBES, pero no por parte de las entidades. El papel de vigilancia ciudadana se ve comprometido cuando son los mismos representantes estatales quienes sirven como enlace de contraloría social en el estado
	Recursos financieros	Personal de la CNBES encargado de contraloría social pagado a través del 0.10% del presupuesto de la CNBES para gastos indirectos Además participa personal de las entidades, de las IPES, y alumnos. Estos no están incluidos en el presupuesto del PNB
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de las entidades y de las IPES
	Otros	Infografías y presentaciones sobre contraloría social
Productos	Productos del proceso	Comités de vigilancia funcionando en las IPES
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Sistema informático de Contraloría Social (SICS)
	Información recolectada	Número de IPES con un comité de contraloría social Número de actividades de contraloría social
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No, pero sí para la Secretaría de la Función Pública

	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	Sí	
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Parcialmente. Los comités de vigilancia en las IPES no cumplen funciones de vigilancia de la operación de la beca, sino que se encargan de resolver dudas y diseminar información sobre la beca de manutención. Tampoco es adecuado que sean los representantes estatales quienes fungen como enlace de contraloría social en la entidad.	
Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Monitoreo interno	Monitoreo externo
Límites	Inicio	Reuniones semanales de los directores de la CNBES y elaboración de bitácoras	Definición de metas
	Fin	Seguimiento a las actividades listadas en la bitácora	Elaboración de informes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Semanalmente, a lo largo de todo el año	A lo largo de todo el año. La periodicidad de los informes varía
	Personal	Suficiente y adecuado	
	Recursos financieros	Personal de la CNBES pagado a través del 0.10% del presupuesto de la CNBES para gastos indirectos	
	Infraestructura	Mobiliario, equipo de cómputo y edificio de la CNBES	
	Otros		Información del SUBES Reportes financieros de las entidades e instituciones contraparte
Productos	Productos del proceso	Ninguno	Informes de desempeño Informes financieros
	Sirven de insumo para el	Sí	No

	proceso siguiente		
--	------------------------------	--	--

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Monitoreo interno	Monitoreo externo
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	SUBES
	Información recolectada	Estatus de las actividades listadas en la bitácora	Indicadores reportados en la MIR: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes que cuentan con beca del nivel de posgrado respecto a la matrícula en el año N. • Porcentaje de estudiantes de licenciatura que cuentan con beca en el año N • Porcentaje de estudiantes, docentes e investigadores de nivel superior y posgrado que reciben apoyos respecto al total de esta población apoyada en el año N • Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año N. • Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año N.
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí

	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	<p>1</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>En el PNB no hay una planeación estratégica, en términos de la definición de misión, visión, fin y objetivos al interior de cada IE.</p> <p>Las IE participan, cada año, en la revisión de las ROP, pero este proceso depende de la DGICO y el resultado final lo decide la misma instancia.</p> <p>Una actividad que se realiza cada año la CNBES y que se puede clasificar como parte de su planeación estratégica, es la definición de población objetivo y metas.</p>
	<p>2</p>	<p>Programación</p> <p>Antes de hacer el anteproyecto de presupuesto, la CNBES hace una revisión de las becas que tiene planeadas para el año.</p> <p>Además, la CNBES hace una calendarización detallada de las actividades necesarias para operar una beca antes de cada convocatoria, y cada semana realiza una reunión de trabajo con los directores donde programan las actividades que va a realizar cada una.</p>
	<p>3</p>	<p>Presupuestación</p> <p>Para elaborar el anteproyecto de presupuesto, la CNBES hace un ejercicio de techo presupuestal donde costea cada una de las becas que tiene planeadas para el año. Este ejercicio se hace con base en las metas definidas para cada beca.</p> <p>Se hacen revisiones presupuestales frecuentemente porque el presupuesto asignado es comúnmente menor al presupuesto que se solicita en el anteproyecto, y además a lo largo del año sufren recortes. También hacen revisiones presupuestales cada vez que se les plantea una nueva beca.</p>
<p>Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales</p>	<p>4</p>	<p>Elaboración de la convocatoria</p> <p>La CNBES elabora la convocatoria de todas sus becas, actualizando la información de convocatorias de años</p>

<p>características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>		<p>anteriores. En las becas de manutención y las becas donde tienen un convenio con otra institución, acuerdan la convocatoria en conjunto.</p>
	<p>5</p>	<p>Difusión Federal</p> <p>Las convocatorias se difunden a través de la página web de la CNBES.</p> <p>Para la beca de manutención también se realizan actividades de difusión presenciales, y se hace una campaña de difusión que incluye folletos, infografías y e-cards</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
	6	<p>Difusión Local</p> <p>En la beca de manutención, las entidades difunden su convocatoria en la página web de distintas instituciones y algunas de ellas realizan actividades de difusión local</p>
<p>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.</p>	7	<p>Elaboración de la pantalla de captura de las solicitudes</p> <p>Cada vez que se lanza una nueva convocatoria de beca, la CNBES programa una pantalla de captura en el sistema SUBES</p>
	8	<p>Recepción de solicitudes de becas</p> <p>El sistema de captura y recepción de solicitudes de todas las becas que otorga la CNBES es a través del sistema SUBES. Para que un aspirante pueda acceder a una solicitud y llenarla, la IPES en la que estudia o trabaja debe de haberlo dado de alta en el sistema previamente. La CNBES pide a todas las IPES que capturen la información de sus estudiantes y docentes al principio del año, y que la verifiquen en el segundo semestre.</p> <p>Los aspirantes llenan su solicitud en el portal SUBES.</p> <p>Tras completar su solicitud, entregan la documentación de apoyo que se les solicita en la IPES en la que estudian</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	9	<p>Priorización de solicitantes</p> <p>La CNBES realiza la priorización de los solicitantes de cada beca con base en la información que los estudiantes capturan en el SUBES al llenar su información. Para cada beca, la CNBES desarrolla un cuestionario para poder saber si los aspirantes cumplen o no los criterios de priorización. Además en el sistema se empata la información de su municipio de residencia para saber si viven en un municipio de alta marginalidad o que pertenece a la Cruzada contra el Hambre.</p> <p>La priorización es por el número de criterios que cumple cada aspirante. Los aspirantes que cumplen con un mayor número</p>

		de criterios de priorización tienen prioridad en la selección.
	9	<p>Validación</p> <p>Las IPES realizan una primera validación al recibir los documentos de los aspirantes, pues indican en el SUBES cuales solicitudes están completan y cuáles no.</p> <p>Hay una etapa que consiste en la validación de los documentos que presentan los aspirantes para acompañar su solicitud. En las becas convenio y en las becas de manutención, esta validación la hace la institución contraparte o las entidades. En las becas que opera totalmente la CNBES, ésta realiza la validación.</p>

		<p>Selección de becarios</p> <p>La selección de becarios toma la lista de priorización que hace la CNBES como insumo. En las becas que maneja totalmente la CNBES, se toman a los primeros aspirantes, hasta llegar al número meta para la beca.</p> <p>En las becas manutención y las becas convenio, la selección la hace la institución contraparte. En ocasiones la institución elimina algunos de los aspirantes que aparecen en los primeros lugares de priorización porque sus solicitudes no son válidas, y propone nuevos beneficiarios. La CNBES revisa la selección de la institución contraparte y la aprueba o hace una contraoferta. En el paso final de la definición de los beneficiarios, la institución contraparte sólo puede quitar beneficiarios, pero no puede agregar a nadie más.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	11	No existe proceso equivalente
<p>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).</p>	12	<p>Transferencia de recursos</p> <p>En las becas que maneja totalmente la CNBES, la transferencia de recursos es de los fondos de la SES a la cuenta bancaria de los beneficiarios. Esta transferencia se hace con base en el padrón, y para ello los beneficiarios debieron haber dado de alta un número de cuenta bancaria en el SUBES.</p> <p>En las cuentas de manutención y en las becas convenio, la CNBES transfiere el recurso a la cuenta de la entidad o de la institución contraparte, y éstas hacen la transferencia a la cuenta de los beneficiarios.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	13	<p>Entrega de becas</p> <p>Los beneficiarios reciben su beca a través de transferencias electrónicas a una cuenta bancaria</p>
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y</p>	14	<p>Monitoreo de becarios</p> <p>La CNBES tiene una Dirección de Atención Ciudadana que atiende dudas y quejas del público</p>

<p>mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>		<p>en general a través de correo electrónico, teléfono, o en persona. El público general, los aspirantes y beneficiarios también pueden llamar a TelSEP, el teléfono de atención ciudadana de la SEP, para aclarar dudas. La Dirección de Atención Ciudadana de la CNBES ha capacitado al personal de TelSEP para realizar estas tareas.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p>15</p>	<p>Redacción de manuales de contraloría social A partir de este año la Dirección de Atención Ciudadana y Contraloría Social de la CNBES tiene a una persona encargada de la Contraloría Social. Parte de sus funciones han sido desarrollar manuales y presentaciones de Contraloría Social. Estas actividades, como todas las de contraloría social de la CNBES, están limitadas a las becas de manutención.</p> <p>Capacitaciones La CNBES ha capacitado al personal de las entidades, ha monitoreado que se nombre un representante de contraloría social en cada estado, que éste se registre en la página del Sistema Informático de Contraloría Social, y ha diseñado con ellos un calendario de actividades que se dio de alta en el mismo sistema.</p> <p>Conformación de los comités Los comités de contraloría social de la beca de manutención son agrupaciones de estudiantes en las IPES. Estos comités también se tienen que dar de alta en el Sistema Informático de Contraloría Social.</p>
<p>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.</p>	<p>16</p>	<p>Informes financieros La CNBES reporta al PASH.</p> <p>Informes de desempeño Se reporta trimestralmente el avance en las MIR</p>
<p align="center">Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</p>		
<p>Otros procesos (nombre del proceso)</p>	<p>Número de secuencia</p>	<p>Describa brevemente</p>

Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		No existe proceso equivalente porque se distribuye dinero en efectivo.
---	--	--

Estudio de caso 8: Universidad Pedagógica Nacional (UPN)

Universidad Pedagógica Nacional (UPN)

I. Becas que entrega la UPN

Como instancia ejecutora del Programa Nacional de Becas (PNB), la UPN otorga apoyos económicos a sus alumnos y docentes en seis modalidades distintas.

Las becas para sus alumnos son:

- Beca de manutención

Está dirigida a estudiantes mexicanos inscritos/as en la UPN plantel Ajusco, que provienen de hogares cuyo ingreso es igual o menor a cuatro salarios mínimos per cápita vigentes al momento de solicitar la beca. A partir del quinto semestre, también es requisito tener un promedio mínimo de 8.0.

El monto de esta beca es diferenciado de acuerdo con el año del plan de estudios que esté cursando el estudiante: puede cubrir hasta 12 meses los tres primeros años del plan de estudios y hasta 10 del cuarto en adelante. El monto mensual aumenta conforme se avanza en la carrera: el primer año los becarios reciben \$750 pesos mensuales; el segundo \$830 pesos; el tercero \$920 pesos y, el cuarto y el quinto, \$1,000 pesos.¹⁸

Esta beca se maneja en conjunto con la Coordinación Nacional de Becas de la Subsecretaría de Educación Superior (CNBES), quien aporta 50% del presupuesto y participa en algunas de las actividades de planeación, difusión, selección, dispersión del recurso y monitoreo.¹⁹

¹⁸ Para más información, ver la convocatoria 2016 de esta beca (http://www.upn.mx/images/Convocatorias_2016/convocatoria_cnbes_2016-2017.pdf)

¹⁹ Esta beca pertenece a la categoría de becas en convenio.

Según se nos informó en la UPN, en el ciclo escolar 2015-2016 se otorgaron aproximadamente 1,900 becas para manutención.

- Beca apoya a tu transporte

Los estudiantes que solicitan la beca de manutención de la UPN y tienen un gasto mensual para trasladarse a la institución educativa igual o mayor a \$500 pesos mensuales, o están ellos o su familia en el padrón de beneficiarios de PROSPERA, también pueden también solicitar la beca apoya tu transporte. El monto máximo de esta beca es de \$2,000 pesos, pues se pagan hasta diez exhibiciones mensuales de \$200 pesos cada una.

Al igual que la beca de manutención, esta beca se otorga en convenio con la CNBES, y cada una de las dos instituciones aporta 50% del presupuesto.

- Beca de servicio social

Esta beca es un apoyo a los alumnos de las licenciaturas escolarizadas de la UPN que hacen su servicio social dentro de la institución. La beca está dirigida a alumnos regulares (es decir, que no adeudan materias) de la UPN que están inscritos en uno de los dos últimos semestres de una licenciatura escolarizada y han cursado al menos 70% de los créditos académicos de su plan de estudios, tienen un promedio mínimo de 9.0, están realizando su servicio social en un programa dentro de la UPN, y han entregado al menos el primer informe de actividades. Además, el candidato no debe contar con otro beneficio económico o en especie otorgado por otro organismo público o privado al momento de solicitarla. (ver <http://www.becas.sep.gob.mx/beca/206/show>). Esta beca es incompatible con la beca de manutención y tiene un monto de \$2,000 pesos, que reciben los beneficiarios en un pago único que se tramita al concluir el servicio social.

En 2016 se otorgaron 11 becas de servicio social.

- Beca de movilidad nacional

La beca de movilidad nacional de la UPN busca incentivar el intercambio académico de los estudiantes de licenciatura del plantel Ajusco. La beca apoya con los gastos de transporte y manutención de estudiantes que van a estudiar un semestre a una universidad pública o privada perteneciente a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y cuyas materias sean compatibles con el plan académico de la UPN.

Gracias a que los becarios van a una universidad donde hay un convenio con la UPN, están exentos del pago de manutención y colegiatura en la universidad de destino.

La beca consiste de un pago de cinco meses de \$5,000 pesos cada uno, para un total de \$25,000 pesos.

La beca está disponible para jóvenes inscritos en el 6° o 7° semestre de su carrera en el campus Ajusco²⁰. Otros requisitos de la beca son tener un promedio académico mínimo de 8.5, haber acreditado 45% o más del plan de estudios, ser alumnos regulares, estar inscritos en la UPN al momento de postularse y tener disponibilidad para trasladarse a otra entidad federativa y para dedicarse de tiempo completo al estudio. La beca no es compatible con la beca de manutención. En el semestre de agosto a diciembre de 2016 se otorgaron 10 becas de movilidad nacional.

- Becas para docentes

La UPN otorga, dentro del PNB, dos becas para que sus docentes del plantel Ajusco y los 6 planteles de la ciudad de México (aproximadamente 870 docentes) realicen estudios de posgrado, incluyendo estudios de especialidad, maestría, doctorado y estancias posdoctorales.

²⁰ Según información que nos dieron en las entrevistas en la UPN, los estudiantes de otros planteles pueden solicitar las becas de un organismo privado que está apoyando a otros estudiantes desde 2005.

La duración de los beneficios de estas becas depende del grado académico que se vaya a cursar. Cuando el docente va a hacer estudios de especialidad, cubren un año; para estudios de maestría, 2 años; para estudios de doctorado, 3 años; y para estancias posdoctorales se cubre un año.

La Beca Comisión para estudios de posgrado paga una mensualidad adicional a su salario a los beneficiarios.

- Beca para estudios de posgrado

Esta beca acepta postulaciones de cualquier tipo de personal base de los planteles de la UPN en la Ciudad de México: profesores por hora, de medio tiempo, y de tiempo completo.

La beca implica la descarga de 15 horas clase durante su duración, y el pago de \$2,200 pesos mensuales. En el primer semestre de 2016, tres profesores fueron beneficiados con esta beca. Este número ha disminuido a lo largo del tiempo. En el segundo semestre de 2010 se dieron 20 becas de posgrado.

- Beca comisión para estudios de posgrado:

Esta beca está dirigida a los docentes de medio tiempo y tiempo completo. Los beneficios de la beca comisión para estudios de posgrado no son monetarios, sino que los beneficiarios quedan totalmente exentos de su carga docente durante el periodo de sus estudios.

En el primer semestre de 2016, siete profesores recibieron la beca comisión.

La misma persona puede obtener una beca para estudios de posgrado o una beca comisión para estudios de posgrado varias veces, pero no para un grado que sea igual o menor a su máximo grado de estudios. Tampoco se puede solicitar dos veces la beca para el mismo grado escolar. Es decir, nadie puede solicitar una beca para especialidad o maestría, si ya tiene una maestría.

Los requisitos para solicitar estas becas requieren comprobar que ya se tiene la admisión al programa docente, aunque este requisito es flexible y los papeles se pueden entregar después porque hay ocasiones en que el calendario de las otras instituciones académicas no coincide con el calendario de la UPN. Un requisito específico de la beca para quienes quieren hacer un postdoctorado es presentar un plan de trabajo aprobado por el departamento en el que trabaja. Para renovar la beca cada semestre, se requiere comprobar un promedio mínimo de 8.0.

Los estudiantes y docentes de la UPN pueden solicitar becas de otras instituciones, incluyendo otras instancias ejecutoras del PNB, como la SES. Sin embargo, aquellos que resultan beneficiados por una de las becas de otra institución tienen que renunciar a la beca otorgada por la UPN. Esta falta de compatibilidad les ha generado problemas cuando los beneficiarios no reportan las dos becas.

II. Principales actores involucrados

Los actores que participan en las becas que otorga la UPN como parte del PNB son la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, la Subdirección de Servicios Escolares, la Secretaría Técnica de Becas y Estímulos de Estudios, el Departamento de Intercambio Académico y Relaciones Internacionales, el Centro de Atención a Estudiantes (CAE) y el área de Becas de la UPN. Además, la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES) participa en las becas de manutención.

III. Descripción detallada de los procesos

3.1 Planeación

Elaboración de las Reglas de Operación (ROP)

Al igual que otras instancias ejecutoras del Programa Nacional de Becas (PNB), la UPN participa anualmente en la revisión y actualización de las ROP. El proceso inicia en marzo, cuando la Dirección General de Innovación, Calidad y Organización (DGICO) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), convoca y establece fechas para la revisión de las Reglas. DGICO manda una primera versión de las ROP modificadas, a la que la UPN reacciona con comentarios y sugerencias. No obstante, según las personas con quienes hablamos en la UPN, éstos no son siempre incorporados en la versión final porque las ROP tienen el fin de generalizar lo que ocurre en todas las IE.

Proyección de montos y metas

La definición de los montos y metas de las becas que se dan en la UPN varía por tipo de beca. En las becas para docentes no se hace una planeación explícita de las metas o de los montos que se van a destinar a ellas, porque se otorga la beca a todos los solicitantes que cumplan con los requisitos. Además, en la beca comisión para estudios de posgrado, no se requiere ningún recurso monetario.

Para tener un estimado del número de docentes que van a becar, la UPN toma el número de becas que otorgaron el año anterior, pero están conscientes de que hay un descenso en las solicitudes y en las becas año con año. En las entrevistas nos explicaron que esta disminución es porque los docentes que van a estudiar un posgrado prefieren solicitar una beca del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ya que estas últimas consisten en un monto mayor y tienen más prestigio.

En las becas para estudiantes esta etapa de la planeación difiere entre las becas de movilidad nacional, las becas de servicio social, y las becas de manutención y apoyo tu transporte. La diferencia es porque las becas de movilidad nacional y servicio social se

manejan en la UPN, de forma que son ellos quienes definen el presupuesto y cuántas becas pueden dar. En cambio, la planeación de las becas de manutención y apoyo tu transporte se hace en conjunto con la CNBES.

Cada año la Secretaría Académica de la UPN y el Centro de Atención a Estudiantes (CAE) revisa su presupuesto y cuántas becas de movilidad nacional y servicio social pueden dar. Cuando tienen una revisión presupuestal, reducen el número de becas y aumentan los requisitos de las becas para tener menos solicitantes. Esto ocurrió este año con la beca de servicio social. En 2015 tuvieron un presupuesto de aproximadamente \$200,000 pesos anuales, pero en 2016 tuvieron un presupuesto de \$22,000 pesos, por lo que sólo pudieron dar once becas. Para no tener que revisar tantos expedientes y rechazar a muchos postulantes, la UPN aumentó el requisito de promedio mínimo de 9.0.

En el caso de las becas de manutención y apoyo tu transporte, donde el financiamiento es compartido 50% y 50% entre la CNBES y la UPN, el punto de partida para determinar las metas es la identificación de los recursos que están en condiciones de aportar ambas instancias. El monto asignado por cada una de ellas fue de 10 millones de pesos para 2016, e incluye el segundo semestre escolar de 2016 y el primero de 2017.

Con base en el presupuesto disponible, la Secretaría Académica determina las metas para cada tipo de beca y elabora la calendarización semestral con las áreas encargadas de operar cada una de ellas, dado que las convocatorias se hacen dos veces al año.

3.2 Difusión: aprobación y publicación de la convocatoria

Este proceso también difiere entre las becas dirigidas a alumnos y las becas para docentes. Entre las becas para alumnos también hay diferencias en la forma en que se hace la convocatoria para las becas de manutención y apoya tu transporte, y la difusión de las becas de servicio social y manutención.

Para las becas de manutención y apoya tu transporte, la CNBES envía la propuesta de convocatoria para cada beca, y la Subdirección de Servicios Escolares de la UPN las personaliza con los requisitos, fechas y forma de operación que tendrán en esta universidad, cuidando que cumpla con los requisitos mínimos marcados en las ROP. Esta versión es revisada y ajustada conforme a los comentarios y precisiones que haga el Comité Técnico de Becas de Manutención de la UPN y la Secretaría Académica y, de común acuerdo con la CNBES, se publica en septiembre en la página de esta última y en la del Centro de Atención a Estudiantes (CAE) de la UPN. Asimismo, la convocatoria se difunde en papel en los espacios físicos del campus Ajusco y de las 6 unidades de Ciudad de México.

En caso de que haya una convocatoria extraordinaria en las becas de manutención o apoya tu transporte -como ocurrió este año- ésta se publica en una fecha que permita completar y publicar el padrón de beneficiarios antes del 31 de diciembre (dentro del año fiscal). Por ejemplo, la convocatoria extraordinaria se publicó el 3 de noviembre y la publicación de resultados fue el 25 de ese mismo mes.

La convocatoria de la beca de movilidad nacional se elabora cuidando que se cumplan los requisitos establecidos por la ANUIES y los lineamientos generales de las becas de la UPN. Esta convocatoria es revisada por la Secretaría Académica de la UPN, y autorizada y firmada por esta instancia y por Servicios Escolares. La convocatoria se publica en febrero o principios de marzo y nuevamente en septiembre o principios de octubre. Su difusión se lleva a cabo a través del portal de la UPN, en la Gaceta de la

universidad, en la revista de difusión cultural Piso Azul y también mediante carteles sencillos hechos en esta área.

El formato para la convocatoria para la beca de servicio social aparece en las ROP. El CAE se encarga de darle contenido específico de acuerdo con los “Lineamientos generales de las becas UPN” y es validada por la Secretaría Académica. Se publica semestralmente en la página del CAE y en espacios internos de la Universidad.²¹

En el caso de las becas para docentes, la convocatoria se emite como una circular en la que se establecen las bases y requisitos que debe cumplir el solicitante. La convocatoria se publica en enero y julio, la elabora el área de la Secretaría Técnica de Becas y Estímulos a los Docentes, es validada por la Secretaría Académica y se manda vía e-mail a todos los docentes de la Unidad Ajusco y de las 6 unidades de la Ciudad de México. Para la renovación de la beca, la convocatoria sólo se les envía a los implicados.

3.3 Solicitud de apoyos

Cada una de las becas otorgadas por la UPN se solicita de diferente manera.

- Becas de manutención y apoya tu transporte

Una vez publicada la convocatoria, los estudiantes disponen de dos semanas para subir la documentación y proporcionar la información necesaria para completar y registrar su solicitud de beca en el Sistema Único de Beneficiarios de Educación superior (SUBES) de la CNBES. Si este proceso se realiza correctamente, el estudiante recibe un acuse en el que aparece el número de folio de su solicitud, el cual debe imprimir.

²¹ En las entrevistas se nos informó que las publicaciones de esta convocatoria son en febrero y octubre, pero la última convocatoria disponible en línea está fechada en mayo de este año.

Para que los estudiantes puedan registrarse en el SUBES, es indispensable que Servicios Escolares haya registrado previamente la información de sus estudiantes. Esto es para garantizar que el proceso sólo puede continuar si efectivamente el solicitante es alumno de la universidad. Servicios Escolares hace esto después de haber concluido la reinscripción de los alumnos, a través de una base de datos en formato CSV que contiene los campos que solicita el SUBES. El proceso no es muy eficiente porque, según las personas entrevistadas en la UPN, el sistema no admite más de 2,500 registros en un solo bloque.

Después de haber registrado su solicitud en el SUBES, los estudiantes tienen una semana para presentar los documentos de apoyo de la beca en el CAE.

- 7Beca de servicio social

Para solicitar esta beca, el estudiante presenta su solicitud, historial académico firmado y sellado por su área académica, y una carta en la que declara que no es beneficiario económico de otra beca en el CAE.

- Beca de movilidad nacional

La solicitud se llena en una plataforma electrónica que se desarrolló recientemente en la UPN.

Los estudiantes tienen un plazo de tres semanas después de la publicación de la convocatoria para hacer su solicitud en el área de Intercambio Académico y Relaciones Internacionales de la UPN. Ahí la persona responsable de las becas habla con los estudiantes para sondear su interés y orientarlos, y posteriormente les entrega una clave que les permite entrar a la plataforma de la universidad para que vean la información completa sobre los requisitos y condiciones de la beca. Este código sirve para llevar control del número de solicitudes y para evitar que entren a la plataforma casos que muy probablemente no completen el proceso.

La plataforma ha permitido hacer más eficientes los procesos relacionados con esta beca. En ella se registran datos generales del estudiante; información y solicitud de la universidad de destino; la información del seguro médico facultativo; el formato de homologación para el semestre que cursarían en la UPN, y el historial académico del alumno, entre otros.

Para conocer la oferta de la universidad de destino, los jóvenes tienen que entrar a dicha universidad para ver el mapa curricular. Cuando no hay esa información, acuden al área de Intercambio Académico de la UPN para conseguir los mapas curriculares a través de ellos. El coordinador de la carrera es el que revisa y contrasta el programa de destino y les ayuda para que elijan las materias que pueden cursar. Este coordinador tiene que firmar el formato y enviarlo a Servicios Escolares. Por ejemplo, en abril-mayo se les notifica para que comiencen en agosto y en noviembre para quienes inician en enero-febrero. Luego se analizan los requisitos de esa universidad y se hace un acompañamiento a los estudiantes para que suban su información a la página de la UPN y eviten errores. Durante este período se revisa la información que suben y se pide que completen lo que les falta.

El proceso de acompañamiento de a los solicitantes de esta beca implica que el Departamento de Intercambio Académico y Relaciones Internacionales de la UPN envía la carta de postulación y el expediente de cada uno de los estudiantes a las distintas universidades en las que éstos podrían hacer un intercambio.

- Becas para docentes

El plazo para registrar la solicitud para las beca para estudios de posgrado y para la beca comisión para estudios de posgrado es de 7 días después de haberse enviado la convocatoria a los docentes. El candidato debe de entregar personalmente la solicitud en la Secretaría Técnica del Comité de Becas y Estímulos al Personal Docente, estar avalado por el cuerpo académico respecto a la pertinencia de los estudios, presentar comprobante del último grado de estudios, copia de los informes de trabajo del año más reciente, la aceptación de la institución receptora y, en su caso, el proyecto que va

a realizar. Esa misma secretaría se encarga de revisar los documentos de los solicitantes antes de llevarlos a la Comisión Paritaria de la universidad para su aprobación. Cabe señalar que, dada la reducida cantidad de aspirantes, se procura avanzar en el proceso aunque todavía no se tengan todos los documentos. Esto evita complicaciones debidas a, por ejemplo, que el aspirante no cuente todavía con la carta de aceptación de la UNAM porque esta institución tiene un calendario distinto al de la UPN.

3.4 Selección de beneficiarios

- Becas de manutención y apoya tu transporte

Servicios Escolares (SE) valida si el candidato cumple con los requisitos de la beca, mediante la revisión de una serie de documentos que el estudiante debe entregar físicamente y que fueron definidos, según la UPN, por la CNBES:

- Acuse del registro de solicitud generado por el SUBES y firmado por el estudiante.
- Documento que acredite el criterio de priorización (la convocatoria no especifica cuál es este documento.

Ver http://www.upn.mx/images/Convocatorias_2016/convocatoria_cnbес_2016-2017.pdf)

- Una constancia original de ingresos económicos mensuales por cada integrante de la familia que aporte al gasto familiar, con el propósito de determinar si el estudiante tiene un ingreso per cápita menor a cuatro salarios mínimos. Cuando no tenga documentos probatorios entregados por un empleador, o un cheque o recibo de pago en efectivo, el estudiante o su responsable o tutor pueden elaborar una carta en la que se manifieste, bajo protesta de decir verdad, a cuánto ascienden dichos ingresos.

- Comprobante de domicilio.
- Si el alumno solicita la beca apoya tu transporte, deberá presentar una carta en la que manifieste cuánto gasta mensualmente en transporte.

Los documentos descritos en las últimas tres viñetas deben anexarse también al SUBES.

Una vez que Servicios Escolares revisa las solicitudes y la documentación, se integra un listado con todas aquellas personas que cumplen con los requisitos de la beca. Posteriormente se envía este listado al Comité Técnico de Becas de Manutención de la UPN para que se seleccione los beneficiarios. Para hacerlo, el Comité toma en cuenta tanto la disponibilidad presupuestal, como los siguientes criterios de priorización: ingreso per cápita; registro en el padrón de beneficiarios de PROSPERA; residencia en municipios incluidos en la Cruzada contra el hambre; proveniencia de municipios rurales, indígenas, de alto y muy alto índice de marginación; pertenencia al padrón de víctimas del delito; alumnas embarazadas o madres y alumnos padres; presentar alguna discapacidad; ser mujer; o haber tenido una beca anterior por ser madres jóvenes o embarazadas.

La lista de los estudiantes seleccionados se envía a la CNBES, que se encarga de validar y revisar la consistencia entre la información de los estudiantes, los criterios de priorización y los beneficiarios, así como con la disponibilidad presupuestal. Las discrepancias que se llegan a encontrar se comentan a la UPN para hacer los ajustes y, una vez conciliada la lista se procede a la publicación de los resultados en el portal de la propia Universidad y de la CNBES.

A los beneficiarios también se les notifica a través del SUBES.

- Beca de servicio social

El CAE se encarga de revisar las solicitudes en la semana posterior al cierre de la convocatoria y elabora el listado con los beneficiarios propuestos para que sea revisada y aprobada por la Secretaría Académica de la UPN. Una vez que se cuenta con la lista definitiva, se publica en la página del CAE. Los estudiantes seleccionados deben acudir al Centro de Atención a Estudiantes para formalizar la carta-compromiso y la constancia de que son beneficiarios de la beca, así como para recibir instrucciones sobre las condiciones para conservarla.

- Beca de movilidad nacional

El primer criterio de selección para esta beca es que los postulantes tengan una aceptación para cursar un semestre en otra universidad. Si hay más solicitantes que posibles becas (el semestre pasado recibieron 35 solicitudes y dieron 10 becas), entonces el segundo criterio de selección es el promedio.

Una vez hecha la solicitud, la UPN pide respuesta a la universidad de destino sobre la aceptación del estudiante en un plazo máximo de un mes. La universidad de destino hace la selección de los beneficiarios y determina desde antes a cuántos recibirá. Por ejemplo, la Universidad de Guadalajara acepta a 2 estudiantes de intercambio cada semestre y la de Guanajuato a 2 por licenciatura. En la UPN se hace una primera lista de prelación de aquellos que fueron aceptados en alguna universidad, asegurando que los candidatos cumplen con los requisitos de la beca. Si hay más solicitantes que becas, se selecciona a los individuos de la lista de prelación que tienen mejor promedio.

La UPN hace una confronta de becas otorgadas por la universidad de manera manual. Para la beca de movilidad nacional, Servicios Escolares revisa que los diez estudiantes que se identificaron como beneficiarios no tengan las becas de manutención o apoyo tu transporte.

- Beca para estudios de posgrado y beca comisión para estudios de posgrado

La selección de estas becas la hace la Comisión Paritaria de la UPN. Esta comisión está integrada por tres académicos y tres representantes de la autoridad que son designados por el rector. En la actual comisión, estos representantes son el Secretario Académico de la UPN, el Secretario Particular del Rector, y el Secretario Técnico de Becas y Estímulos para Estudios.

Para elegir a los becarios no se tienen criterios de priorización, únicamente se apela a la pertinencia de los estudios propuestos para el desarrollo de la UPN. Los resultados del proceso de selección se dan a conocer directamente a los interesados vía e-mail y personalmente.

Aunque para la operación general se cuenta con un Reglamento para la Beca de Posgrado y unos Lineamientos para la beca comisión, en la Comisión Paritaria se discuten algunos casos debido a que la normatividad está muy desfasada de las condiciones y necesidades actuales. Por ejemplo, la normatividad no contempla estudios de posgrado en línea.

Después de seleccionar a los beneficiarios de las becas de estudios de posgrado y comisión para estudios de posgrado, se lleva a cabo una confronta de padrones con CONACYT. Esta confronta se hace manualmente y usa como insumo el listado de docentes de la UPN que son beneficiarios de CONACYT que consigue la persona responsable del vínculo CONACYT-UPN en la UPN.

3.5 Distribución y entrega de apoyos

La UPN se encarga de la dispersión y pago de todas sus becas, independientemente de si es una beca convenio con la CNBES o no. El medio de dispersión es variable.

Con base en la lista de beneficiarios de cada beca, el área de recursos financieros de la Secretaría de Administración de la UPN gestiona la dispersión de los recursos.

En el caso de las becas de manutención y apoyo tu transporte, Servicios Escolares elabora y entrega los primeros cinco días del mes la nómina de los alumnos que recibirán el pago. El primer semestre se paga juntando en una sola exhibición los pagos correspondientes a septiembre, octubre y noviembre, y después se paga diciembre. Para el segundo semestre, los pagos se hacen hasta febrero para dar pie a la actualización de beneficiarios derivada de la reinscripción y las bajas de los estudiantes. Para el segundo semestre se pagan enero y febrero en una sola exhibición, y por separado cada uno de los cuatro meses restantes.

Para hacer el pago a los estudiantes, la UPN tramita una tarjeta bancaria personal con Santander en la que se hacen los depósitos. Los retrasos en el pago de las becas se deben más a problemas del banco, o incluso a reclamos improcedentes de los beneficiarios, que argumentan retrasos, pero en realidad no revisan sus cuentas y no se dan cuenta de que el depósito ya está hecho.

La beca de servicio social se paga hasta que el estudiante presenta la carta de liberación de su servicio social y el CAE solicita el pago al área de recursos financieros, que es la encargada de elaborar y hacer entrega del cheque correspondiente al beneficiario.

En el caso de la beca de movilidad nacional, uno de los requisitos para tener esta beca está el disponer de una supercuenta universitaria de cualquier banco y presentar la carátula de la misma. Una vez que los estudiantes son aceptados en la universidad de destino, se notifica quiénes fueron los beneficiarios de la beca, algunos otros datos y la carátula bancaria a la Secretaría Académica y al CAE, para que se les depositen mensualmente \$5000.00. Este pago se puede repetir hasta en cinco ocasiones. Muy raramente hay retrasos en el pago porque es un trámite interno y no es necesario solicitar los recursos a otras áreas. Por lo general, los estudiantes reciben el dinero desde la primera quincena de agosto en el primer semestre académico del año, y desde la primera de enero en el segundo. Ocasionalmente ha habido problemas para

hacer el pago porque el banco dio de baja la cuenta del alumno, y el área de becas se involucra para corregir la situación. Cuando sobra dinero de una beca o más, se puede aprovechar el dinero para el siguiente semestre. Eso ha permitido no tener que regresar el dinero de las becas que no se utilizan.

El pago de la beca para estudios de posgrado se hace como parte del cheque de pago normal que tienen los docentes y lo gestiona la Secretaría Administrativa, apoyada por una copia del padrón de beneficiarios y un oficio que envía el área de Becas y Estímulos a los Docentes. El pago es quincenal e inmediato.

Los beneficiarios de la beca comisión para estudios de posgrado no reciben ningún pago monetario.

3.6 Monitoreo de beneficiarios

En lo que respecta al seguimiento del cobro de la beca de manutención, el banco es quien reporta a Recursos Financieros de la UPN los casos en los que no se registran movimientos en la cuenta a pesar de que ya se hicieron depósitos; esta área, a su vez, lo hace del conocimiento de Servicios Escolares que es la encargada de ponerse en contacto con el estudiante para saber qué está pasando.

En términos generales, los estudiantes acuden a Servicios Escolares cuando tienen algún problema.

Dado que la beca de servicio social se paga a posteriori, prácticamente no hay monitoreo, aunque sí reportan datos sobre la cantidad de solicitantes, de becas asignadas y ocasionalmente de otros tipos de distribución como por género, carrera y turno.

La beca de movilidad nacional tiene varios mecanismos para el monitoreo y seguimiento de los beneficiarios. Durante la estancia en la universidad de destino

tienen un tutor de la UPN que pertenece a la carrera en la que están; con él tienen contacto para cualquier problema o duda, pero no se deriva un reporte formal de esto. Cuando el estudiante concluye, debe entregar a la UPN sus calificaciones, aunque la mayoría de las universidades de destino también las mandan a la UPN. Desde que el estudiante es aceptado para la beca, le piden que haga un informe de su estancia y entregue una copia al coordinador de la carrera y al área de intercambio académico. También se aplica un cuestionario para saber con qué servicios y con qué calidad cuentan en la universidad de destino.

En las becas para estudios de posgrado y en la beca comisión el seguimiento a los beneficiarios consiste en seguir su progreso académico al final de cada semestre, y verificar que cumplan con los requisitos para la renovación.

El Secretario Técnico de Becas y Estímulos para Estudios, quien es responsable de las becas para docentes (estudios de posgrado y comisión) reporta datos sobre el número de becas que se otorgan, el género y monto de la beca, entre otros. Esta información se proporciona anualmente, y se envía a la SES y a la Auditoría Superior de la Federación, que este año envió también un cuestionario para informar lo que se ha ejercido.

3.7 Contraloría social

En la UPN el área responsable de la contraloría social es el Centro de Atención a Estudiantes (CAE), quien funge como enlace con la CNBES para la contraloría social de las becas de manutención y apoya a tu transporte.

Una actividad de contraloría social en la UPN es la organización de comités de contraloría social conformados por estudiantes. Estos comités están integrados por beneficiarios de la beca de manutención, la convocatoria para ser integrante de la contraloría social se hace verbalmente durante la reunión que se realiza durante

noviembre o diciembre, fecha en la que Servicios Financieros entrega las tarjetas bancarias a los alumnos que obtienen por primera vez la beca.

En dicha reunión se les informa a los beneficiarios de la beca sobre las acciones del comité y se les solicita nombrar a un representante de cada carrera a efecto de protocolizar el Comité de Contraloría Social de la UPN. En esa reunión se integra el comité, aunque en ese momento se constituye por 8 o 9 integrantes, de los cuales al final del ciclo sólo quedan 2 o 3.

Durante el presente ciclo escolar el comité ayudó a levantar una encuesta entre los estudiantes becados para explorar qué les preocupa y qué proponen con relación a la beca y sus procesos.

IV. Problemas, buenas prácticas y recomendaciones

4.1 Problemas identificados

- La CNBES, con quien la UPN comparte las becas de manutención y apoya tu transporte, ha generado algunos procedimientos que no toman en consideración los ambientes internos de la institución y entre los que se requiere considerar lo siguiente:
 - Que los alumnos que no obtienen estas becas puedan tener un periodo de reconsideración o impugnación que permita satisfacer las demandas de los interesados.
 - Aunque la UPN realiza la validación de las solicitudes en el sistema SUBES, falta la herramienta que permita corroborar que el padrón fue validado.

- Al ser la UPN quien atiende las solicitudes de información de los alumnos que no obtienen la beca, se requiere conocer más información sobre los datos capturados por los alumnos en los cuestionarios aplicados.
- La UPN considera que la convocatoria se publique en ambos portales para una mayor difusión (CNBES y UPN); sin embargo la publicación en el portal (www.gob.x) genera confusión por el acceso a esta ventanilla única.
- En las entrevistas con personal de la UPN se nos explicó que los alumnos han comentado que el uso del SUBES les genera algunos problemas como usuarios. Por ejemplo, el sistema se satura y no pueden registrar sus solicitudes a tiempo, así como tampoco se pueden reemplazar con facilidad los archivos cargados por error al adjuntar. En cuanto a lo institucional, existen errores en el registro de beneficiarios y cargar la información de los estudiantes y docentes es complicado y está limitado a no poder subir más de 2,500 registros en un solo bloque.
- La disminución de los recursos para la asignación de las becas hace más difícil e injusta la selección de los beneficiarios. Sin presupuesto, difícilmente se puede pensar en metas más amplias.
- En el caso de las becas para docentes, el reglamento que norma esos procesos se encuentra desactualizado (aunque se está trabajando en una nueva versión). Asimismo, los calendarios de otras instituciones educativas no coinciden con el de la UPN, y esto les ocasiona que tengan que dar la beca a docentes que no tienen todavía una aceptación formal en una universidad, bajo la promesa de que enviarán su constancia de aceptación después.

4.2. Recomendaciones

- La UPN considera necesario crear mecanismos de trabajo que permiten una mayor comunicación entre los actores que intervienen en la beca de manutención y apoya a tu transporte a efecto de mejorar la atención y satisfacción de los usuarios.
- Tomar en cuenta en las ROP las particularidades de la institución y que se tomen en cuenta sus propuestas.
- Que los estudiantes tengan derecho de impugnación cuando no son seleccionados.
- Que la UPN participe en la validación y selección final de los becarios de las becas de manutención y apoya tu transporte, y tenga más información de los padrones con base en los cuales se determina la priorización. Esto daría un papel más relevante al Comité de Becas de Manutención de la UPN y permitiría dar más información a los estudiantes no aceptados, pues actualmente sólo se les presenta el padrón, pero no tienen posibilidades de analizarlo, ni de hacer ajustes.
- El personal de la UPN cree, por lo transmitido en las entrevistas, que las becas que proporcionan a los estudiantes (en particular las becas de movilidad nacional) son una buena inversión de tiempo y esfuerzo humano, porque son una experiencia de vida que sirve para formar mejor a sus estudiantes. Sin embargo valdría la pena reevaluar el papel de la institución como instancia ejecutora, dado el número tan limitado de becas que dan.

4.3. Buenas prácticas

- En cuanto a las becas dirigidas a docentes, ha sido muy importante respetar las fechas de la convocatoria y los requisitos establecidos porque esto ha permitido ordenar los procesos y ser más eficientes.
- Otra buena práctica para este tipo de becas es que, a través de la versión del reglamento que se tendrá lista en diciembre próximo, se lograrán institucionalizar soluciones que antes se daban de manera casuística. Un ejemplo de esto es que antes era la Comisión Paritaria quien decidía qué hacer en caso de que un docente quisiera estudiar un posgrado en línea. Ahora esos casos estarán normados.
- La asesoría para los becarios de movilidad nacional se hace de manera integral, no sólo para los trámites y se les estimula para que se sientan seguros. Esto contribuye a construir una cultura de movilidad entre los estudiantes de la UPN.
- Al igual que la SES, la UPN puede ejercer su presupuesto a lo largo del año escolar porque publican su padrón de beneficiarios antes del 31 de diciembre.

Cuadro 1. Grado de consolidación de los procesos					
	Sí	Parcial-mente	No	No aplica	COMENTARIOS
¿Existen documentos que normen los procesos?	X				El marco normativo principal son las ROP; cuentan con otros documentos específicos para algunas de las becas y están actualizando el Reglamento relacionado con las becas de posgrado para docentes.
¿Están estandarizados los procesos?		X			No entre becas, pero sí al interior de cada beca
¿Están documentados los procesos y son del conocimiento de los operadores?		X			Las becas de estudios de posgrado y comisión para estudios de posgrado siguen un reglamento. Esto no ocurre en los otros casos. Sin embargo, todos los operadores conocen los procesos que deben realizarse.
¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión?	X				
¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?			X		
Grado de consolidación operativa*					2.0
*El grado de consolidación operativa es la sumatoria de respuestas donde 1=sí, 0.5=parcialmente y 0=no					

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 1. PLANEACIÓN

Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Proyección y metas	Elaboración del presupuesto	Revisión del presupuesto
Límites	Inicio	DGICO convoca a reuniones	Disponibilidad presupuestal para el año fiscal y antecedentes de años anteriores	Identificación de la disponibilidad presupuestal para becas en la UPN	Anuncio del presupuesto autorizado
	Fin	Publicación de las ROP en el diario oficial	Definición de metas por tipo de beca	En el caso de las becas de manutención y Apoya tu transporte, concertación con la CNBES para definir el presupuesto anual sobre la base de aportaciones 50:50	Con el último recorte en el año
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Insuficiente y no adecuado. Sería conveniente conocer el presupuesto con que disponen al principio del año, y no tener recortes
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	La UPN tiene hasta 0.75% del presupuesto para gastos de operación, sin embargo, reportan restricciones para llevar a cabo algunas actividades de trabajo de campo. Ha habido disminución de recursos en el presupuesto de becas.			
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE			
	Otros	Consideran que sus necesidades no han sido atendidas suficientemente en las ROP actuales.	La planeación se hace con base en el presupuesto, más que con base en las necesidades.	Número de becas otorgadas el año anterior	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos

PROCESO: 1. PLANEACIÓN

Dimensión del proceso		Actividades del proceso			
		Elaboración de las ROP	Proyección y metas	Elaboración del presupuesto	Revisión del presupuesto
Productos	Productos del proceso	ROP Plantillas de convocatorias	Definición de metas por tipo de beca para las áreas operativas responsables	Asignación de partidas presupuestales para cada tipo de beca	Presupuesto ajustado por tipo de beca para el año fiscal
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	No aplica	Ninguno	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	No aplica	Número de becas a otorgar, por tipo de beca		No aplica
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí	Sí	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Se demanda más atención por parte de la CNBES y de DGICO	Sí	Sí	No aplica
El proceso es pertinente		Sí, pero es necesario que las ROP tomen en cuenta las diferencias en el volumen que atienden las instituciones porque eso implica distintas formas de hacer las cosas.	Sí, aunque la cantidad de beneficiarios de becas distintas a la de manutención es muy reducida, e implica diferencias en el desarrollo del proceso de planeación.	Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 2. DIFUSIÓN			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Elaboración de las Convocatorias	Difusión de las Convocatorias
Límites	Inicio	Redacción de la convocatoria. En el caso de las becas de manutención y apoya tu transporte, recepción de la propuesta de convocatoria enviada por la CNBES para la beca de manutención, o llenado del formato de convocatoria que aparece en las ROP para el resto de las becas.	Recepción de la versión oficial de las convocatorias.
	Fin	Aprobación de las convocatorias	Publicación de las convocatorias en el portal de la UPN y, cuando es el caso, en el de la CNBES. Difusión de las convocatorias por otros medios, como correo electrónico y las paredes y vitrinas de la UPN.
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Es suficiente y adecuado	Es suficiente y adecuado, salvo en el caso de las becas de posgrado para docentes porque los calendarios de la UPN y de otras IE es distinto.
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	El programa tiene 0.75% del presupuesto para gastos de operación	
	Infraestructura	Instalaciones y equipo de la IE	
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Convocatorias autorizadas	Disponibilidad de la información vía internet para los interesados
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	En becas de manutención y apoya tu transporte, también se publica la convocatoria en el SUBES de la CNBES
	Información recolectada	Ninguna	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 3. SOLICITUD DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Registro de solicitudes
Límites	Inicio	Llenado de la solicitud por parte del solicitante
	Fin	Listado validado por la UPN de las solicitudes que cumplen con los requisitos de la beca
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado, salvo en el caso de las becas de manutención y apoya tu transporte, porque el SUBES se satura cuando hay convocatorias nacionales
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficientes y adecuado
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Registro e información relevante de los posibles beneficiarios de las becas
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	En las becas de movilidad nacional, se usa un nuevo sistema desarrollado por la UPN. En las becas de manutención y apoya tu transporte, el SUBES de la CNBES
	Información recolectada	La información académica de elegibilidad de los solicitantes y en las becas de manutención y apoya tu transporte, la encuesta socioeconómica desarrollada por el CNBES
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Parcialmente, dado que reportan problemas con el SUBES
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Priorización de solicitantes	Selección final de beneficiarios
Límites	Inicio	Recepción de solicitudes	Análisis de la consistencia en la aplicación de los criterios de elegibilidad y priorización en el listado de beneficiarios propuestos por la UPN.
	Fin	Ordenamiento de los solicitantes de acuerdo con criterios de priorización	Listado oficial de beneficiarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	El programa tiene 0.75% del presupuesto para gastos de operación	
	Infraestructura	Sí, se utiliza la de la propia IE y el SUBES de la CNBES	
	Otros	No tienen acceso a los padrones mediante los cuales se priorizan las solicitudes en la CNBES	Lista de priorización
Productos	Productos del proceso	Listado e información de los solicitantes ordenados conforme a los criterios de priorización avalado por la instancia correspondiente en la UPN	Padrón oficial de los beneficiarios para su publicación Notificación a quienes fueron seleccionados
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	En las becas de manutención y apoya tu transporte, el SUBES	SUBES para la becas de manutención y apoya tu transporte
	Información recolectada	Orden de prioridad de cada solicitud	Padrón de beneficiarios
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		No en el caso de las becas de manutención y apoya tu transporte. La CNBES no les informa cómo realizan la priorización, y no pueden replicar a su propuesta	Parcialmente, consideran que la UPN cuenta con poca información para orientar a los estudiantes que no fueron beneficiados con la beca.
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 5. DISTRIBUCIÓN DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Transferencia de recursos a la IE	Dispersión de recursos a los beneficiarios
Límites	Inicio	Para las cuentas de manutención y apoya tu transporte, la CNBES transfiere el recurso a la UPN.	Gestión y entrega de las tarjetas bancarias personales a los beneficiarios de la beca
	Fin	Recepción del recurso en la cuenta de la UPN	Layout para que Santander haga la dispersión de los recursos
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Inadecuado. Hay retraso en la transferencia de recursos a la UPN, y en algunos casos en la transferencia al banco. Esto fuerza a que no se pague a los beneficiarios mensualmente.	Parcialmente, porque recursos no los reciben los beneficiarios mensualmente; cada semestre se acumulan los primeros pagos y se pagan en una sola exhibición
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Sí, el programa tiene 0.75% del presupuesto para gastos de operación y no se reportaron problemas en este aspecto.	
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	
	Otros	Padrón de beneficiarios.	Cuentas bancarias de los beneficiarios y nómina de la UPN
Productos	Productos del proceso	Fondos en la cuenta de la UPN	Recursos en cuenta de los beneficiarios
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	No	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 6. ENTREGA DE APOYOS		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Recolección de apoyo
Límites	Inicio	Entrega de las tarjetas bancarias a los beneficiarios de las becas de manutención y apoya tu transporte. En las otras becas el pago se hace en su nómina
	Fin	Confirmación de la disposición del pago en las tarjetas de los beneficiarios.
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	No por completo, se reportan retrasos en el pago que atribuyen al Banco
	Personal	No aplica
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada. En el caso de las becas de manutención y apoya tu transporte, es adecuado porque la red de cajeros y bancos en Ciudad de México es amplia. En los otros casos se puede hacer uso de la estructura de pago de la UPN
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Relación de los depósitos de nómina e identificación de casos en los que no hay movimientos en la tarjeta para usar el dinero.
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Relación de los depósitos de nómina e identificación de casos en los que no hay movimientos en la tarjeta para usar el dinero
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO: 7. SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Monitoreo de los pagos	Seguimiento a beneficiarios
Límites	Inicio	Definición del mecanismo de monitoreo en coordinación con el banco	Registro de altas y bajas en el padrón de beneficiarios y atención de problemas o dudas de los beneficiarios sobre su beca
	Fin	Resolución de los problemas detectados durante el monitoreo	Informes del seguimiento de beneficiarios
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Sí	Sí
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Esta institución tiene asignado 0.75% para gastos de operación y no han reportado problemas para llevar a cabo este proceso.	
	Infraestructura	Sí, tanto la de la IE, como la del canco	Sí
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Normalización en el pago-cobro de la beca en casos que reporten problemas o cancelación del mismo.	Sólo en el caso de la beca de movilidad nacional han comenzado a hacer este tipo de seguimiento.
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	El SUBES en las becas de manutención y apoya tu transporte. En las otras becas, ninguno
	Información recolectada	Ninguna	Indicadores académicos como conclusión del semestre de intercambio, y reinscripción en los programas de posgrado
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí	Sí
El proceso es pertinente		Sí	Sí

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos			
PROCESO 8: CONTRALORÍA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS			
Dimensión del proceso		Actividades del proceso	
		Integración del Comité	Comunicación institucional con el Comité de Contraloría Social (CCS)
Límites	Inicio	Sesiones informativas con los beneficiarios	Puesta en operación de los mecanismos de comunicación con el CCS
	Fin	Formalización del Comité de Contraloría Social	Respuesta a los problemas y necesidades de atención planteados por el CCS
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Personal	Suficiente y adecuado	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada	Suficiente y adecuada
	Otros		
Productos	Productos del proceso	Formalización del Comité de Contraloría Social	Registro y sistematización de los problemas y alternativas dadas institucionalmente al CCS
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	Sí	Sí.
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno	Ninguno
	Información recolectada	Nombre de las personas en el comité	Ninguna
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	No, pero sí con la CNBES	No
	Sirve de información para el monitoreo interno de la UR	No	No
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí, pero se reporta poco interés de los estudiantes por participar en este tipo de Comité.	
El proceso es pertinente		Sí	

Cuadro 2. Análisis de los límites, recursos y sistemas de información de los procesos		
PROCESO: 9. MONITOREO Y EVALUACIÓN		
Dimensión del proceso		Actividades del proceso
		Generación de Informes de desempeño
Límites	Inicio	La Secretaría Académica de la UPN recibe la solicitud de información para los reportes
	Fin	Envío de los reportes
Los insumos y recursos son suficientes y adecuados	Tiempo	Suficiente y adecuado. Se hacen reportes trimestrales
	Personal	Suficiente y adecuado
	Recursos financieros	Suficientes y adecuados
	Infraestructura	Suficiente y adecuada
	Otros	
Productos	Productos del proceso	Reportes trimestrales y anuales
	Sirven de insumo para el proceso siguiente	No
Sistemas de información	Sistema empleado	Ninguno
	Información recolectada	Número de becas otorgadas Número de becarios por sexo Trimestralmente se entregan reportes financieros a la CNBES para las becas de manutención y apoya tu transporte
	Sirve de información para el monitoreo de la SEP	Sí
	Sirve de información para el monitoreo interno de la IE	Sí
Es adecuada la coordinación entre actores		Sí
El proceso es pertinente		Sí

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>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.</p>	1	<p>Planeación estratégica No se lleva a cabo como tal en la IE; pudiera considerarse que lo hacen de manera indirecta y limitada cuando participan en la elaboración de las ROP.</p>
	2	<p>Programación La IE lleva a cabo la programación detallada para cada semestre del año escolar en que se otorgan las becas.</p>
	3	<p>Presupuestación El proyecto de presupuesto se calcula a partir de los montos del ejercicio en curso cada año de los recortes a esperarse.</p>
<p>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.</p>	4	<p>Elaboración de la convocatoria Con base en la Convocatoria que envía la CNBES se hacen los ajustes necesarios para la UPN; cuando se trata de otras becas, se retoma el formato que aparece en las ROP y se redacta de tal manera que cumpla con dichas Reglas y se aplique al caso de la UPN.</p>
	5	<p>Difusión Federal Para las becas de manutención y apoyo tu transporte se hace difusión a través de la CNBES</p>
	6	<p>Difusión Local En virtud de que la población a quien se dirige el programa en esta IE sólo se encuentra en Ciudad de México, la difusión se hace a través del portal de la IE y de la CNBES, y se complementa con materiales de difusión colocados en las propias instalaciones de la UPN.</p>
<p>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.</p>	7	<p>Recepción de solicitudes de becas Las solicitudes de las becas de manutención y apoyo tu transporte se hacen y registran en línea, a través del SUBES; los interesados también deben presentar físicamente algunos documentos que ayudan a constatar que el interesado cumple con los requisitos establecidos para la beca. La solicitud de la beca de movilidad social se hace en un sistema informático de la UPN. El resto de las solicitudes se entrega en persona.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	8	<p>Priorización de solicitantes En el caso de las becas de manutención y apoyo tu transporte, el propio SUBES aporta algunos datos de priorización con base en los cuales se elabora la lista con los beneficiarios preseleccionados y se envía al Comité de Becas de la IE para que la revise y otorgue el visto bueno. En la Beca de Movilidad Nacional, la priorización se hace con base en el promedio.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
	9	<p>Validación En las becas de manutención y apoya tu transporte, una vez que se tiene la lista de posibles beneficiarios ordenada según los criterios de priorización, se valida la consistencia entre la lista que recibe la UPN de la CNBES y los requisitos y criterios de priorización. En las otras becas no se hace una validación. En la beca de movilidad interna no hay validación porque las universidades a donde los estudiantes van a estudiar se comunican directamente con la UPN.</p>
	10	<p>Selección de becarios Esta selección se basa tanto en la consistencia del perfil de los preseleccionados y las ROP, como con la disponibilidad presupuestal para asegurar que hay los recursos necesarios para atender la cantidad de beneficiarios propuesta. En caso contrario, se reduce el número de beneficiarios.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	11	<p>No existe proceso equivalente</p>
<p>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).</p>	12	<p>Transferencia de recursos En virtud de que la Beca de Manutención y apoya tu transporte se financia con un esquema de aportaciones 50:50 de fondos federales -vía la CNBES-, la UPN debe de recibir recurso de la CNBES para pagar a los beneficiarios. En las otras becas esto no ocurre, los fondos llegan de la TESOFE a la UPN.</p>
	13	<p>Dispersión de recursos En esta IE la Secretaría de Dirección Administrativa es la encargada de gestionar los pagos a los beneficiarios. En las becas de manutención y apoya tu transporte, esto se hace a través de tarjetas bancarias personales para los beneficiarios. Para ello, debe recibir de Servicios Escolares la nómina de pagos los primeros cinco días de cada mes para que solicite al Banco la dispersión de los recursos conforme a esta última. En el resto de las becas, la dispersión se hace al interior de la UPN, donde la Dirección Administrativa solicita a Asuntos Escolares que haga el pago a través de la nómina.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	14	<p>Entrega de becas Aunque está previsto que la beca se pague mensualmente, cada semestre se acumula el monto de los primeros meses y se ponen a disposición del becario en una sola entrega; el resto de los meses sí se paga mes a mes.</p>
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	15	<p>Monitoreo de becarios Se lleva a cabo en dos dimensiones: la relativa al cobro de la beca y a la permanencia en el programa. En el primer caso, las áreas administrativas de la UPN tienen contacto con el banco para saber si ya se usaron los depósitos realizados a los beneficiarios.</p>
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	16	<p>Redacción de manuales de contraloría social No se cuenta con información</p>
		<p>Capacitaciones No se cuenta con información</p>
		<p>Conformación de los comités Se aprovecha la entrega de tarjetas bancarias a los becarios para inducir la integración del Comité de Contraloría Social (CCS), procurando que incluya la participación de un representante de cada carrera. En esa misma sesión se lleva a cabo la formalización del CCS.</p>
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.	17	<p>Informes financieros y de desempeño Tal como lo indican las ROP, la IE entrega informes de los avances físicos y financieros trimestralmente a la CNBES. Estos informes se refieren al formato financiero firmado y sellado por la institución, a los estados de cuenta bancarios de la cuenta del fideicomiso y, a los estados financieros básicos. También envía información a la CNBES sobre los indicadores de desempeño establecidos en la MIR.</p> <p>Evaluación interna Como se establece en las ROP, en la IE se realiza anualmente una evaluación interna sobre el funcionamiento de los distintos programas de becas en los que participa, y los presenta en el Comité Técnico de la beca de Manutención, en su caso, o a la Secretaría Académica.</p>

Cuadro 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número o de secuencia	Describa brevemente
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		En realidad, aquí no se produce bien o servicio alguno, se apoya con dinero.

Estudio de caso 9: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

De acuerdo con las ROP 2016 y 2017, la UNAM opera, como Instancia Ejecutora (IE) del Programa Nacional de Becas (PNB), 9 tipos de becas para estudiantes de educación media superior, superior, y de posgrado. Identificar cuáles exactamente son las becas del PNB que otorga la UNAM, y describir los procesos involucrados en el diseño, gestión y otorgamiento de las mismas, no fue posible durante el tiempo en que se desarrolló esta evaluación, por la falta de claridad en las ROP²², la ausencia de un listado que especifique cuáles de las becas que se manejan en la UNAM pertenecen al PNB,²³ y la falta de respuesta de las autoridades de esta institución involucradas en el manejo de becas del PNB a las solicitudes de más de una entrevista.

En la primera sección de este estudio de caso se describen los 9 tipos de beca del PNB en que participa la UNAM como IE, detallando en la medida de lo posible el nombre con que se le conoce públicamente, la población a que se dirigen, sus requisitos, y los beneficios que representan. Esta información proviene de las ROP 2016 y 2017, y de los materiales que la UNAM ha publicado en línea.

En la segunda y última sección se describen los procesos que se llevan a cabo para la beca de manutención de los estudiantes de licenciatura de la UNAM. La instancia ejecutora de esta beca es la SES de la SEP, por lo que esta beca no aparece listada en la descripción que se hace en la primera sección. Sin embargo,

²² Por ejemplo, En algunos de los nueve anexos de las ROP, la UNAM aparece listada con más de una beca. Además, para algunas becas cambiaron los requisitos en las ROP 2016 y 2017, sin que se señale el nombre o nuevo tipo de beca.

²³ Los portales Becas UNAM (<http://www.becas.unam.mx/portal/>) y Portal del Becario UNAM (<https://www.becarios.unam.mx/portal/>) incluyen información sobre distintas becas que se otorgan en esa institución. Sin embargo, estos no sirven para identificar las becas del PNB donde la UNAM sirve como IE, porque los portales incluyen este tipo de becas, becas dirigidas a los estudiantes de la UNAM que son ofrecidas por otras IE, y becas financiadas por otros medios. Los portales no señalan cuáles becas pertenecen a cada una de estas categorías.

la UNAM es co-financiadora de la beca, a través de los fondos que recibe para el PNB. Esta descripción de procesos se hace con base en la información de las ROP y de una entrevista que el equipo evaluador tuvo con el funcionario de la UNAM que coordina la operación de la beca en esa institución. La sección termina con un listado de áreas de oportunidad, recomendaciones y buenas prácticas identificadas en la operación de esta beca.

Breve descripción de becas ofertadas por la UNAM y que pertenecen al PNB

- **Beca para que integrantes de grupos en contextos y situación de vulnerabilidad (personas indígenas, personas con alguna discapacidad o situación de vulnerabilidad, madres y padres jefes de familia y madres jóvenes y jóvenes embarazadas) realicen sus estudios (Anexo 1 de las ROP)**

Esta beca, en la UNAM, se dirige a estudiantes de educación media superior, inscritos en las preparatorias o CCHs de la UNAM, y a estudiantes de educación superior inscritos en las facultades o escuelas de la UNAM. Los requisitos de la beca incluyen ser miembro de un pueblo originario de México, preferentemente hablar alguna lengua indígena, y certificar buen desempeño académico. La página electrónica BecasUNAM señala que esta beca es operada por el Programa Universitario de Estudios de la Diversidad Cultural y la Interculturalidad (PUIC).²⁴

En cuanto a los beneficios de la beca, la convocatoria para el período académico 2016/2017 especifica que la beca consiste en un apoyo económico de \$2,707 pesos mensuales, los cuales se pagarán por once meses a través de un cheque, apoyo tutorial permanente y clases de

²⁴ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/tecnico/79-programa-universitario-mexico-nacion-multicultural-sistema-de-becas-para-estudiantes-indigenas-pumc>

regularización en matemáticas e inglés. La misma convocatoria señala que la beca es renovable semestralmente.²⁵

En 2015 la UNAM otorgó 797 becas²⁶ para que integrantes de grupos en contextos y situación de vulnerabilidad realicen sus estudios, ejerciendo un presupuesto de 22, 919,586 pesos.²⁷

- **Beca para la continuación de estudios (Anexo 4 de las ROP)**

En las ROP 2016, la beca de la UNAM incluida en esta modalidad se llama Bécalos UNAM Licenciatura y estaba dirigida a estudiantes que estuvieran cursando una licenciatura en esa institución, procedentes de hogares donde el ingreso per cápita era igual menor a cuatro salarios mínimos mensuales, inscritos en el primer año de las carreras del Consejo Académico del Área de las Ciencias Físico-Matemáticas y de las ingenierías que se especificaron en la convocatoria,²⁸ y que no habían sido sancionados conforme a lo establecido por la Legislación Universitaria. Los beneficios de la beca son monetarios, pero el monto de la beca para el ciclo 2016/2017 no se especifica en el formato de convocatoria que aparece en las ROP 2016, y la convocatoria ya no está disponible en línea. Es importante mencionar que esta beca era cofinanciada por la UNAM, la Fundación UNAM, el programa Bécalos de la Asociación de Bancos de México y Asociación Televisa, y la SEP, a través de la CNBES. Al participar la CNBES en esta beca, el llenado de las solicitudes era a través de la página del SUBES.²⁹

En 2017, se amplió a dos el número de becas de la UNAM que aparecen en el anexo 4 de las ROP y se modificó su especificación. La primera de estas es una

²⁵ Ver http://www.becas.unam.mx/portal/images/becas/id79-pumc/SBEI_2017.pdf

²⁶ Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Población atendida por tipo de beca 2015.xls. En adelante, todos los datos sobre población atendida en las diferentes modalidades de beca han sido extraídos del mismo documento.

²⁷ Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Presupuesto ejercido por tipo de beca 2015.xls. En adelante, todos los datos sobre presupuestos ejercidos en las diferentes modalidades de beca han sido extraídos del mismo documento.

²⁸ Esta convocatoria no se encontraba disponible al momento de escribir este estudio de caso, de manera que no fue posible identificar las licenciaturas que eran elegibles para esta beca.

²⁹ Ver ROP 2016, Anexo 4.

beca dirigida a estudiantes de licenciatura académicamente irregulares que se encuentran inscritos a partir del tercer trimestre de licenciatura. Se consideran como académicamente irregulares los alumnos que adeudan hasta 5 materias. Esta beca tiene otros dos requisitos: provenir de un hogar cuyo ingreso mensual per cápita es igual o menor a cuatro salarios mínimos mensuales per cápita, y no haber sido sancionado conforme a la Legislación Universitaria.

La segunda beca operada por la UNAM en este anexo es una beca deportiva y/o cultural.³⁰ De acuerdo con el anexo 4 de las ROP, esta beca tiene tres requisitos: pertenecer a una disciplina representativa deportiva y/o cultural; no ser empleado de la universidad; y no haber sido sancionado/a conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria. Las ROP 2017 no especifican el nivel académico que deben estar cursando quienes soliciten esta beca, o el monto y periodicidad de los beneficios. Esta información tampoco se encontró en las páginas de becas de la UNAM relacionada.³¹

El proceso de solicitud de las dos becas de la UNAM que aparecen en el anexo 4 de las ROP es a través del SUBES.³²

- **Beca para el desarrollo y participación en proyectos de investigación o emprendedores (Anexo 6 de las ROP)**

Como se describe en las ROP 2016 y 2017, estas becas están dirigidas a estudiantes de educación media superior o superior que desarrollan sus competencias emprendedoras o profesionales en su formación como futuros investigadores/as, a través del desarrollo o participación en un proyecto de investigación o de emprendimiento. Estos proyectos deben estar registrados o

³⁰ Ver ROP 2017, Anexo 4, Apartado 2.

³¹ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes> y <https://www.becarios.unam.mx/portal/index-bach-r.html>

³² Ver ROP 2017, Anexo 4, Apartado 3.

impulsados por la IE o por instituciones con prestigio en el ámbito del emprendedurismo y la innovación, con las cuales la IE tengan un convenio.³³

En el caso de la UNAM, en 2016 este tipo de beca se refería al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) enfocado a estudiantes de licenciatura y de posgrado, incluyendo tesis, que participan en un proyecto del PAPIIT.³⁴ La beca se enfocó a los estudiantes de licenciatura en su último año de estudios de la UNAM o externos, y a estudiantes de posgrado, de cualquier grado, de la UNAM. Los requisitos de la beca incluyen que los aspirantes sean propuestos por el/los responsable(s) del proyecto; tener un promedio global mínimo de 8.0 en los estudios que se estén cursando, o en el caso de estudiantes de nuevo ingreso, en el nivel inmediato anterior; no tener una relación laboral con la UNAM, salvo los/as ayudantes de profesor/a. Cuando la beca se otorgaba para la elaboración de la tesis, era requisito que el tema de esta se relacionara con el proyecto, y que el director/a de tesis fuera participante del mismo.

Los proyectos del PAPIIT los maneja la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM. La solicitud de estos apoyos se debe de hacer a través de esa división.³⁵

Las ROP 2017 especifican que las becas en esta modalidad incluyen las becas de conclusión de estudios y titulación, las becas de prerrequisitos, y las becas de conclusión de actividades de investigación. Los beneficios de todas estas son monetarios, y su duración varía según el tipo de beca. Las becas de conclusión de estudios y titulación se asignan por períodos de hasta seis meses, y su duración depende del momento en el semestre escolar en que se asignen. Estas becas son prorrogables hasta un total de doce meses. Las becas de prerrequisitos se asignan por un período máximo de tres meses, y las becas de conclusión de

³³ Ver ROP 2016. Apartado 1.

³⁴ Ver ROP 2016, Anexo 6, Apartado 2 y Convocatorias. Consultar también <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/especialidad/105-programa-de-apoyo-a-proyectos-de-investigacion-e-innovacion-tecnologica-papiit>

³⁵ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/especialidad/105-programa-de-apoyo-a-proyectos-de-investigacion-e-innovacion-tecnologica-papiit>

actividades de investigación se otorgan hasta por seis meses. Al igual que en 2016, estas becas están vinculadas a los proyectos PAPIIT y las maneja la DGAPA.³⁶

La guía para la captura de becas de DGAPA³⁷ describe que los montos de estas becas son los siguientes: A nivel licenciatura, las becas de conclusión de estudios consisten en \$2,191 pesos mensuales, para llegar a un máximo anual de \$26,292 pesos; la beca de titulación, que consiste en un monto de \$2,729 pesos mensuales, con un máximo anual de \$32,868 pesos; y la beca de conclusión de actividades, que consiste en \$2,739 pesos mensuales, pagaderos hasta por seis meses. Para los estudiantes de posgrado que están en prerrequisitos, la beca es de \$3,725 pesos mensuales. El documento no especifica el período máximo por el que se puede pagar esta beca. Los estudiantes de especialización que tienen una beca para la obtención de su grado o para la conclusión de actividades de un proyecto, se benefician con \$3,725 pesos mensuales, pagaderos hasta por seis meses. Estas cantidades ascienden a \$6,574 pesos mensuales para estudiantes de maestría, y \$8,765 para estudiantes de doctorado.

- **Beca de servicio social (Anexo 9 de las ROP)**

La beca que la UNAM otorga en esta categoría es “Becarios por la ciencia”. Esta es una beca para estudiantes de licenciatura interesados en la divulgación científica, que realizan su servicio social en los museos Universum o Museo de la Luz.³⁸ Los requisitos de la beca son ser estudiante de licenciatura y haber cubierto al menos el 50% de sus créditos, o haber concluido el plan de estudios hace no más de un año; y tener un promedio mínimo de 8.0. En 2016 la beca tenía un

³⁶ Ver ROP 2017, Anexo 6.

³⁷ Ver http://dgapa.unam.mx/images/papiit/papiit_guia_solicitud_becas.pdf

³⁸ Ver ROP 2016 y 2017, Anexo 9; y

<http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/76-programa-de-becas-de-la-direccion-general-de-divulgacion-de-la-ciencia-dgdc>

requisito de edad máxima, especificado en 24 años en las ROP³⁹, y en 26 años en la página de becas de la UNAM.⁴⁰ Este requisito desapareció en las ROP 2017.

La beca es manejada por el Programa de Becas de la Dirección General de Divulgación de la Ciencia (DGDC). Los beneficios de la beca son monetarios, y en 2016 consistían en \$2,100 pesos. La convocatoria no especifica la periodicidad o número de pagos cubiertos por la beca.⁴¹

³⁹ Ver ROP 2016, Anexo 9, Apartado 2.

⁴⁰ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/76-programa-de-becas-de-la-direccion-general-de-divulgacion-de-la-ciencia-dgdc>

⁴¹ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/76-programa-de-becas-de-la-direccion-general-de-divulgacion-de-la-ciencia-dgdc>

- **Beca de excelencia (Anexo 10 de las ROP)**

En el anexo 10 de las ROP 2016 se listaban las siguientes becas de la UNAM en esta categoría: Beca de excelencia, Bécalos-UNAM-bachillerato, Fortalecimiento académico de los estudios de licenciatura, Fortalecimiento académico para las mujeres universitarias, y Becas de formación en tecnologías de información y comunicación. Estas becas cambiaron en las ROP 2017 a: Fortalecimiento de los estudios de licenciatura y programa de alta exigencia académica, Fortalecimiento académico para las mujeres universitarias, Bécalos excelencia bachillerato y licenciatura, y Becas de formación en tecnologías de información y comunicación. Es decir, se agregó la beca Bécalos excelencia licenciatura, y se eliminó la Beca de excelencia.

La población objetivo de estas becas son estudiantes regulares de nivel bachillerato o licenciatura, que no han terminado el nivel educativo que están cursando, y que tienen un desempeño académico sobresaliente. Los requisitos que establecen las ROP 2017 para garantizar que las becas lleguen a la población objetivo varían entre las distintas becas. Para la beca Fortalecimiento académico de los estudios de licenciatura, se requiere estar inscrito a nivel licenciatura en alguno de los planteles de la UNAM, tener un promedio general igual o mayor a 8.5; y tener un ingreso mensual familiar entre 4.1 y 8 salarios mínimos. Los requisitos de la beca de fortalecimiento académico para las mujeres universitarias requieren ser alumna inscrita a partir del quinto semestre de las carreras del Consejo Académico del Área de Física, Matemáticas e Ingenierías de los siguientes planteles: Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería, Facultad de Química, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Facultad de Estudios Superiores Aragón, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, y Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Para esta beca también es necesario tener un promedio general igual o mayor a 8.5; y tener un ingreso mensual familiar entre 4.1 y 8 salarios mínimos.

La beca Bécals nivel bachillerato requiere ser mexicano(a); estar inscrito(a) cuando menos en el 2º año del bachillerato de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) o en el tercer semestre del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH); tener promedio general mínimo de 9.0; provenir de una familia cuyo ingreso sea igual o menor a cuatro salarios mínimos mensuales; no tener otra beca económica, ya sea de una institución pública o privada, y no haber sido sancionado conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria.

Para solicitar una beca Bécals nivel licenciatura se requiere ser mexicano(a); estar inscrito en al menos el segundo año de alguna de las carreras del Consejo Académico del Área de las Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, con la excepción de arquitectura, arquitectura del paisaje, ciencias de la computación y urbanismo. Además es necesario tener un promedio general mínimo de 8.5; comprometerse a tomar un curso de la plataforma de Bécals Plus, cuando menos una vez al año; cursar inglés en línea conectándose cuando menos 2 horas a la semana, o que compruebe haber avanzado durante un año al menos un nivel; provenir de familias cuyo ingreso sea igual o menor a cuatro salarios mínimos mensuales; no contar con otra beca de una organización pública o privada; no haber concluido los estudios de licenciatura y no contar con título profesional de ese nivel o de un nivel superior; y no haber sido sancionado(a) conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria.

Finalmente, las becas de formación en tecnologías de información y comunicación requieren estar inscrito/a en el nivel licenciatura y estar cursando el 5º semestre de la carrera o un semestre más avanzado; tener promedio mínimo de 8.0; haber cubierto un porcentaje mínimo de créditos que se define de acuerdo a la carrera, y tener disponibilidad de tiempo para capacitación que también varía según la carrera que se está cursando. ⁴²

⁴² Ver ROP 2017, Anexo 10, Apartado 2.

El tipo y monto de los beneficios difiere entre las becas de esta categoría, aún si se compara entre becas dirigidas al mismo nivel académico. Por ejemplo, para el ciclo escolar 2016-2017 las becas de licenciatura para el fortalecimiento académico de los estudios de licenciatura (PEL), el Programa de alta exigencia académica (PAEA), y el Programa de fortalecimiento académico para las mujeres universitarias (PFMU) consistían cada una en un apoyo de \$950 pesos mensuales, pagaderos por doce meses al año, y renovable por todos los semestres de la licenciatura.⁴³ El monto de Bécas excelencia licenciatura es cincuenta pesos mayor a esa cantidad (\$1,000 pesos mensuales, también pagaderos por 12 meses)⁴⁴, mientras que los beneficios de las becas de formación en tecnologías de información y comunicación son en capacitación, no monetarios.⁴⁵

De acuerdo con las ROP 2017, estas becas las maneja la Dirección General de Orientación y Atención Educativa (DGOAE) de la UNAM. Sin embargo, la página de becas de la UNAM muestra que en estas becas también participan la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria (SACU)⁴⁶ y la Dirección General de Cómputo y de Tecnología de Información y Comunicación (DGTIC).⁴⁷

⁴³ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/85-programas-de-alta-exigencia-academica-paea-y-fortalecimiento-academico-de-los-estudios-de-licenciatura-pfel>

⁴⁴ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/92-programa-nacional-de-becas-para-la-educacion-superior-pronabes> y <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/89-programa-de-fortalecimiento-academico-para-las-mujeres-universitarias-pfmu>

⁴⁵ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/77-programa-de-formacion-en-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-de-la-direccion-general-de-computo-y-de-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-dgtic> y <http://www.tic.unam.mx/becas/>

⁴⁶ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/85-programas-de-alta-exigencia-academica-paea-y-fortalecimiento-academico-de-los-estudios-de-licenciatura-pfel>

⁴⁷ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/77-programa-de-formacion-en-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-de-la-direccion-general-de-computo-y-de-tecnologia-de-informacion-y-comunicacion-dgtic>

- **Beca de movilidad internacional (Anexo 11 de las ROP)**

Este tipo de beca incluye becas a estudiantes de licenciatura y de maestría y doctorado, y a personal docente de tiempo completo y definitivo, para que realicen estudios parciales o complementarios, o estancias de investigación en una institución extranjera.

La beca de movilidad internacional a nivel de licenciatura apoya a los estudiantes a cursar un semestre en una de las universidades extranjeras participantes en el programa de movilidad internacional a nivel licenciatura⁴⁸, como parte de sus actividades curriculares.⁴⁹ La beca consiste en la exención de la colegiatura y en un apoyo económico semestral que en el ciclo escolar 2015/2016 varió entre \$47,000 pesos y \$98,500, dependiendo del lugar de destino.⁵⁰ El monto para los ciclos escolares 2016/2017 y 2017/2018 no aparece listado en las convocatorias.⁵¹ La beca es no renovable y su período de cobertura no se puede extender.

Los solicitantes de esta beca deben de cumplir con los siguientes requisitos: ser alumno regular, tener promedio mínimo de 8.0; cumplir con los requisitos que su facultad o entidad académica establezca para la movilidad estudiantil; ser postulado por su facultad o entidad académica; en caso de realizar movilidad en un país no hispanoparlante, contar con la certificación del idioma que corresponda; y cumplir con los requisitos que establezca la institución extranjera receptora.⁵² Además, la beca está condicionada a la aceptación en la universidad extranjera.

⁴⁸ El listado de universidades que participa en este programa puede encontrarse en <http://www.global.unam.mx/convocatorias/ies-2018-1-extraordinarios.pdf>

⁴⁹ <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/123-movilidad-estudiantil-internacional-nivel-licenciatura>

⁵⁰ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/123-movilidad-estudiantil-internacional-nivel-licenciatura>.

⁵¹ Ver <http://www.global.unam.mx/es/noticias/conv-movilidad2018-1-extraordinaria.html>

⁵² Ver http://www.global.unam.mx/es/movi_alumnos/para_participar_me.html

Esta beca es manejada por la Dirección General de Cooperación e Internacionalización (DGECI).

Según la información del portal de la Coordinación de Estudios de Posgrado en la UNAM (CEP), el Programa de movilidad internacional de estudiantes de posgrado otorga becas a estudiantes de maestría y doctorado de la UNAM de tiempo completo, para que realicen estudios complementarios o una investigación, por un período de tres a seis meses, en una universidad extranjera. En el mismo programa se dan becas también a estudiantes extranjeros para que cursen materias o realicen trabajos de investigación en la UNAM.⁵³ Para solicitar estas becas, los estudiantes deben de ser postulados por el Coordinador Académico del programa de posgrado donde se encuentra estudiando. Esta beca es compatible con otros apoyos del PNB, como la beca de manutención de la CNBES, y con otros apoyos de instituciones financiadoras ajenas al PNB, como las becas de CONACYT. Los montos de esta beca varían de acuerdo a si el becario cuenta o no con otra beca, y el tipo de beca que tiene. Los alumnos que tienen beca de manutención de cualquier institución, salvo del CONACYT, recibirán \$15,000 pesos en total, contando la suma de la beca de manutención y la beca de movilidad. Este monto está destinado a cubrir gastos de movilidad y de hospedaje. Además, estos alumnos recibirán \$800 pesos mensuales para la compra de un seguro médico internacional y para un seguro de prácticas escolares de la UNAM, y \$ 15,000 para transportación. Los alumnos que no cuentan con una beca de manutención recibirán \$8,000 mensuales para gastos de movilidad y hospedaje, \$800 pesos mensuales para un seguro médico internacional y para la compra de un seguro de prácticas escolares de la UNAM, y \$15,000 para transportación. Finalmente, los alumnos que tienen beca de manutención de CONACYT recibirán \$ 9,000 pesos para transportación y \$ 360 pesos para la compra de un seguro de prácticas escolares de la UNAM.

⁵³ Ver <http://www.posgrado.unam.mx/es/main-menu/alumnos-de-maestria-y-doctorado-de-la-unam> y http://www.posgrado.unam.mx/sites/default/files/2017/01/convoca_movilidad_ene_17b.pdf

Es importante mencionar que, si bien el portal de la CEP y de la DGECI despliegan información actualizada sobre las becas de movilidad internacional para estudiantes, el portal de becas de la UNAM, que es el sitio que recolecta toda la información sobre becas para estudiantes y docentes, no contiene información actualizada sobre ninguna beca de movilidad internacional. La última convocatoria que aparece ahí se refiere al período académico 2013/2014.⁵⁴

En lo que respecta a la beca de movilidad internacional para docentes, la cual se lista tanto en las ROP 2016 como en las ROP 2017, no hay información actualizada en ninguno de los sitios de becas de la UNAM. En el portal becas UNAM, se hace referencia al Programa de apoyos para la superación del personal académico de la UNAM (PASPA) al extranjero para el año 2015.⁵⁵ Este programa apoya al personal académico de tiempo completo para que realice estudios de posgrado o estancias sabáticas, posdoctorales y de investigación en una universidad de reconocido prestigio. En la página de la DGECI aparece una pestaña sobre la movilidad de académicos, pero esta está vacía.⁵⁶

- **Beca para estudios de especialidad, maestría, doctorado y estancias posdoctorales (Anexo 13 de las ROP)**

En las ROP 2016 y 2017, esta beca se dirige a “estudiantes regulares de tiempo completo que se encuentren inscritos en alguna de las instancias ejecutoras de la beca dentro de alguno de los programas académicos de posgrado, especialidad, maestría o doctorado o bien que realizarán una estancia posdoctoral”. Asimismo pueden participar en la beca “aquellos/as estudiantes que no cuenten con becas o con el apoyo de programas de financiamiento externos a las instancias ejecutoras para estudiar cursos propedéuticos;” o bien, en el caso de la UNAM,

⁵⁴ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/maestria>

⁵⁵ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/component/content/article/37-becas/111-apoyos-para-la-superacion-del-personal-academico-paspa-al-extranjero->

⁵⁶ Ver http://www.global.unam.mx/es/movi_academicos/movilidad-academica.html

“profesionistas titulados/as interesados/as en cursar la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (MADEMS);” y “jóvenes recién doctorados (becas posdoctorales)”.⁵⁷

Los requisitos para ser beneficiario listados en Apartado 13 de las ROP permiten entender mejor a quién están dirigidas estas becas. Las becas de posgrado se dirigen a estudiantes de maestría y doctorado en algún programa de la UNAM, y requieren que los postulantes tengan un promedio mínimo de 8.5 en sus estudios previos de licenciatura o de maestría; y que los estudiantes de doctorado acrediten satisfactoriamente las actividades académicas de su programa; presenten una justificación del Comité Académico del Programa de Posgrado; se comprometan a dedicar cuatro horas semanales a realizar actividades de apoyo académico; y no hayan causado baja con anterioridad en alguna de las becas de la UNAM o de otra institución por incumplimiento de las obligaciones académicas como beneficiario.

La beca para cursar la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior se conoce como Programa de Formación de Profesores para el Bachillerato Universitario (PFPBU)⁵⁸. Los solicitantes de ésta requieren: contar con un promedio mínimo de 8.5 en sus estudios previos de licenciatura, o avance de la maestría; estar inscrito en el programa MADEMS de tiempo completo y con dedicación exclusiva; tener máximo 28 años al momento de la publicación de la convocatoria; ser egresado de una licenciatura afín al área de conocimiento de la MADEMS; no haber causado baja con anterioridad por incumplimiento en alguna de las becas de la UNAM o de otra institución; y no haber sido sancionado por cometer faltas graves contra la disciplina universitaria.

Los requisitos de las becas de posdoctorado incluyen: haber obtenido el doctorado dentro de los tres años previos a la fecha de inicio de la estancia posdoctoral, en

⁵⁷ Ver ROP 2016 y 2017, Apartado II. Población Objetivo.

⁵⁸ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/84-programa-de-becas-para-la-formacion-de-profesores-para-el-bachillerato-universitario-pfpbu-madems>

una institución de reconocido prestigio distinta a la UNAM, o en la UNAM, siempre y cuando la entidad donde se solicita la beca sea distinta a aquella donde se realizaron los estudios doctorales y a la de adscripción del tutor de tesis doctoral; no tener contrato de trabajo con la UNAM al momento de iniciar la beca, ni durante el periodo de la beca; ser postulado/a por el/la titular de la entidad académica receptora y avalado por su consejo técnico, interno o asesor/a. El proyecto de investigación al que se incorpore el posdoctorante puede ser parte de algún proyecto PAPIIT, de CONACYT, o con financiamiento externo.⁵⁹

Además de estos requisitos que aparecen en las ROP, en la página web de la Coordinación de Estudios de Posgrado (CEP) se menciona que quienes soliciten estas becas no pueden estar recibiendo otra beca de manutención, independientemente de la institución que la otorgue, y deben de estar inscritos en un programa académico que no pertenezca al Programa Nacional de Posgrados de Calidad de CONACYT.⁶⁰ Las reglas de las becas de posgrado señalan además que no pueden solicitar esta beca quienes estén inscritos en otro plan de estudios del mismo nivel académico.⁶¹

De acuerdo con la información de la página de becas de la UNAM, todas estas becas son manejadas por la Coordinación de Estudios de Posgrado (CEP), y las solicitudes se hacen a través del Sistema de Información del Posgrado SIIP.⁶²

Los beneficios de todas estas becas son económicos, y consisten en lo siguiente: Las becas para estudiantes de maestría tienen una duración hasta de 24 meses, en los que se pagarán 4.5 Unidades de Medida y Actualización (UMA) que en

⁵⁹ Ver ROP 2017, Apartado II. Requisitos para ser beneficiario/a.

⁶⁰ Ver <http://www.posgrado.unam.mx/es/main-menu/alumnos-de-maestria-y-doctorado-de-la-unam>

Y <http://www.posgrado.unam.mx/programa-de-formacion-de-profesores-para-el-bachillerato-universitario-pfpbu>

⁶¹ Ver http://www.posgrado.unam.mx/sites/default/files/2017/03/convoca_reglas_becas_17-2.pdf

⁶² Ver <https://siip.posgrado.unam.mx/siip/>

2017 equivalen a \$2,294.90 pesos por mes⁶³. La beca de doctorado se puede extender hasta 48 meses,⁶⁴ en los que se pagarán 6.0 UMAs. La beca del Programa de Formación de Profesores para el Bachillerato Universitario es anual y consiste en 4.5 salarios mínimos diarios vigentes en la Ciudad de México⁶⁵.

- **Beca para la atención de contingencias o planes a nivel nacional o regional (Anexo 16 de las ROP)**

Al igual que todas las otras IE del PNB, la UNAM aparece listada en las ROP como una de las instancias ejecutoras que otorga becas para la atención de contingencias o planes a nivel nacional o regional. Sin embargo, las becas que pertenecen a esta categoría no se identifican por nombre, ni en las ROP, ni en los sitios de becas de la UNAM. Por lo tanto, y en la ausencia de una entrevista con el personal de la UNAM que podría manejar estas becas, durante el curso de esta evaluación no se pudo constatar si durante los años 2016 y 2017 se ofreció alguno de estos apoyos.

63

Ver http://www.posgrado.unam.mx/sites/default/files/2017/03/convoca_reglas_becas_17-2.pdf. En el mismo documento no se especifica qué son las UMA. El INEGI las define la Unidad de Medida y Actualización (UMA) como “la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores. El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario (de \$75.49 en 2017) por 30.4 veces y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12 .(ver: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/uma/default.aspx>).

64

Ver http://www.posgrado.unam.mx/sites/default/files/2015/05/preguntas_frecuentes.pdf
65 Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/becas-para-estudiantes/84-programa-de-becas-para-la-formacion-de-profesores-para-el-bachillerato-universitario-pfpbu-madems>

Descripción de los procesos involucrados en la operación de las becas de Manutención y Apoya tu Transporte para estudiantes de licenciatura de la UNAM

Dentro de las becas del PNB manejadas por la SES de la SEP, una modalidad de las Becas Nacionales para la Educación Superior – Manutención y de la beca complementaria Apoya tu Transporte se dirige a estudiantes de licenciatura de la UNAM. Estas becas, al igual que otras becas de manutención de la SES, requieren de la coordinación y del co-financiamiento de la SES y otra entidad. La IE de esta beca es la SES, pero la UNAM participa en la mayor parte de los procesos involucrados en su operación.

En esta sección se detallan los procesos involucrados en la gestión y operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM, según lo descrito por las ROP y por el personal de la CNBES durante la primera etapa de campo de esta evaluación, y de una entrevista que realizó el equipo evaluador con personal de la Dirección de Becas y Enlace con la Comunidad (DBEC) de la Dirección General de Orientación y Atención Educativa (DGOAE) de la UNAM.

2.1 Características de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM

La beca de manutención para los estudiantes de licenciatura de la UNAM se encuentra descrita en el anexo número 2 de las ROP y en el portal de becas de la UNAM.⁶⁶ La beca es convocada por el Comité Técnico del Programa de Becas Nacionales para la Educación Superior – Manutención, conformado por la UNAM y la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES). El financiamiento de la beca proviene de la SES, a través de

⁶⁶ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura>

aportaciones del Gobierno Federal y de la UNAM, con aportaciones de la Fundación UNAM A. C., a través de fondos federales, donativos de asociados y egresados y de las siguientes fuentes: *Fundación Alfredo Harp Helú A.C.*, *Fundación TELMEX, A.C.*, *Fundación Carlos Slim, A.C.*, *Petróleos Mexicanos, Asamblea Legislativa del Distrito Federal VI Legislatura, Minera Fresnillo, S.A. de C.V.*, *ISSSTE, IMSS, Ing. Israel Moises Itzkowich Sod, Comisión Federal de Electricidad*, y AFIRME.⁶⁷

La población objetivo de esta beca consiste en los estudiantes mexicanos de licenciatura de la UNAM que requieren de apoyo económico para continuar sus estudios, son regulares, viven en hogares cuyo ingreso es igual o menor a cuatro salarios mínimos per cápita, y que no han concluido estudios de licenciatura. Para solicitar esta beca, los estudiantes del quinto semestre en adelante deben de demostrar tener un promedio mínimo de 8.0.⁶⁸

El monto de la beca es variable, según el año escolar en el que los estudiantes se encuentran inscritos. La beca se otorga anualmente y cubre doce pagos mensuales (de septiembre a agosto), salvo para los alumnos que en el momento de solicitar la beca se encuentren inscritos en el último semestre de la carrera. A estos se les otorgará el apoyo sólo por seis meses. Los montos de la beca son \$750 pesos mensuales para estudiantes en el primer año de estudios; \$830 pesos para estudiantes en el segundo año del plan de estudios; \$920 para quienes están en el tercer año del plan de estudios; y \$1,000 para quienes están en el cuarto y quinto año del plan de estudios.⁶⁹

⁶⁷ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura>

⁶⁸ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura>

⁶⁹ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura>

En el 2015 la UNAM otorgó un total de 42,253 becas de manutención, ejerciendo un presupuesto de 147 millones de pesos⁷⁰.

⁷⁰ Ver “Población atendida tipo de beca UNAM 2015.xls”, “Población atendida tipo de beca SES 2015.xls”, “Presupuesto ejercido tipo de beca UNAM 2015.xls”, y “Presupuesto ejercido tipo de beca SES 2015.xls”

2.2 Características de la beca Apoya tu Transporte para estudiantes de licenciatura de la UNAM

Esta beca la pueden pedir quienes solicitan una beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM, que pueden comprobar un gasto de traslados a la escuela igual o mayor a \$500 pesos mensuales.

La beca complementaria “Apoya tu Transporte” consiste en un monto máximo de hasta diez pagos mensuales, de \$200 pesos cada uno, que se cubren en el período de septiembre a agosto⁷¹.

2.3 Principales actores involucrados en la operación de las becas de manutención para alumnos de licenciatura en la UNAM, y beca complemento Apoya tu Transporte

La beca de manutención se otorga mediante la colaboración interinstitucional entre la UNAM y la SES. En la UNAM, la unidad encargada de la operación de estas becas es la Dirección de Becas y Enlace con la Comunidad (DBEC). Administrativamente, la DBEC pertenece a la Dirección General de Atención y Orientación Educativa (DGOAE). En esta misma unidad se operan las becas de Excelencia-Bécalos (en sus modalidades PAEA, PFL y PFUM).

Un actor más involucrado en la operación de la beca de manutención es el Comité Técnico de Becas Nacionales para la Educación Superior, que, según se informó durante la entrevista con la DBEC, está integrado por al menos un representante de las siguientes instancias:

- Fundación UNAM

⁷¹ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/index.php/licenciatura/74-programa-becalos-unam-licenciatura> | VCA0051

- SEP (SES)
- ANUIES
- PROSPERA
- Responsable institucional UNAM
- Responsable operativo DBEC

2.4 Descripción detallada de los procesos

A continuación se describen a detalle las actividades y actores involucrados en los procesos de la operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM.

- **Planeación**

El proceso de planeación en la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM consiste en el cálculo de metas y programación del presupuesto que se destina cada año a estas becas, y en la firma del convenio de actualización. Para la primera de estas actividades, la CNBES define la meta para el ciclo escolar que empieza, basándose en el número de becas otorgado el año anterior, y el número de becarios que podrían continuar con la beca. Posteriormente, estima el monto necesario para cubrir esta meta. Con esta información se propone a la UNAM la cantidad que esta debe contribuir, en un esquema donde cada una de las dos instituciones aporta 50%.

Una vez que se define el monto que aportará cada una de las dos instancias, se elabora un oficio de actualización, en el que se especifican los mecanismos de financiamiento de la beca, qué cantidad va a aportar cada institución, cómo se manejarán los recursos financieros, las personas responsables de la ejecución de la beca, los compromisos, responsabilidades, y actividades que desarrollará cada institución. Este oficio se realiza anualmente para actualizar los términos establecidos en un convenio de coordinación firmado entre la UNAM y la SES de la SEP en 2013.

- **Difusión**

La convocatoria sigue el modelo que aparece en el anexo 2 de las ROP para todas las becas de manutención de la SES, y la DBEC lo adapta con las fechas, plazos y contactos pertinentes para la operación de la beca de acuerdo al ciclo escolar en la UNAM. Después de hacer esto, la DBEC envía la propuesta de convocatoria a la CNBES para su autorización y publicación.

La convocatoria se difunde a través de los portales de la CNBES, www.becas.sep.gob.mx, y el portal de becas de la UNAM, becas.unam.mx. Una forma más de difusión de la convocatoria es el Sistema Único de Beneficiarios (SUBES) de la CNBES, donde la convocatoria aparece como una opción a aquellos beneficiarios que forman parte de la población objetivo.

- **Solicitud de apoyos**

En 2016, el ciclo escolar de la UNAM inició el 8 de agosto⁷², y la solicitud estuvo abierta del 15 al 28 de agosto, de manera que los aspirantes se encontraban iniciando el semestre. Los aspirantes a esta beca deben llenar su solicitud en el SUBES. Para poder hacer esto, la UNAM debe haber dado de alta su matrícula escolar en el mismo sistema previamente, pues la solicitud está abierta únicamente a alumnos elegibles. Esta actividad se realiza antes de la apertura de la convocatoria, en agosto, cuando la DBEC sube la base de datos con la información de todos los alumnos, que obtuvo de manera electrónica de la Dirección General de Servicios Escolares (DGESE) de la UNAM.

Al terminar de llenar la solicitud en el SUBES, los aspirantes deben imprimir el acuse de la solicitud, el cual contiene el número de folio de la solicitud de la beca, y llevarlo, junto con los documentos probatorios que se les piden en la solicitud, a

⁷² Ver https://www.dgae.unam.mx/calendarios_escolares.html

la DBEC⁷³. Al recibir los expedientes, esta instancia firma el acuse de la solicitud, y resguarda los documentos.

Una vez que los aspirantes a una beca de manutención llenan su solicitud en el SUBES e imprimen el acuse de la solicitud, pueden solicitar, en el mismo sistema, la beca complementaria Apoya tu Transporte. Terminando de hacer esto, también deben imprimir este acuse de solicitud.

El personal de la DBEC explicó en la entrevista que, conforme lo indica la convocatoria de estas becas, después de haber llenado el perfil en el SUBES, los aspirantes también deben llenar una solicitud en el portal de becarios (www.becarios.unam.mx) de la Dirección General de Orientación y Atención Educativa (DGOAE) de la UNAM. Esto se hace entrando a la liga “Solicitud de Beca Manutención” donde se proporciona el número de cuenta UNAM y el folio del SUBES. Al terminar de llenar la solicitud, los aspirantes deben imprimir y conservar el comprobante que les emite el sistema, el cual les servirá como acuse de recibo⁷⁴. Este requisito responde a que en ese portal se conjunta la información de todas las becas otorgadas por la UNAM, ya sean de origen federal, institucional, o apoyadas por organizaciones privadas.

- **Selección de beneficiarios**

En la selección de beneficiarios participan la DBEC de la UNAM, el Comité Técnico de Becas Nacionales para la Educación Superior, y la CNBES.

⁷³ Es importante señalar que la convocatoria y la página de la UNAM no especifican los documentos que tienen que entregar los aspirantes como parte del proceso de solicitud. Sin embargo, durante las entrevistas con personal de la CNBES se informó al equipo evaluador que las solicitudes deben ir acompañadas de solicitudes que incluyen, entre otros, comprobantes de ingreso. Asimismo, la página web de la CNBES explica que los aspirantes a la beca Apoya tu Transporte deben anexar el comprobante de gasto en transporte que se le solicite (ver <http://www.cnbes.sep.gob.mx/node/32>).

⁷⁴ <http://www.becas.unam.mx/portal/images/becas/id74-pronabes/ManLic1617.pdf>

Una vez que cerró el periodo de solicitudes, la DBEC hace una validación en la que descarta las solicitudes que no cumplen con los requisitos de la beca e identifica solicitudes que fueron llenadas en el SUBES, pero no en el portal de becarios. Si encuentra algún caso con estas características, la DBEC contacta a los aspirantes para solicitarles que completen su perfil en el portal de becarios de la UNAM.

De acuerdo con la entrevista realizada con personal de la DBEC, si después de la validación el número de solicitudes que cumplen con los requisitos de la beca supera el presupuesto asignado, la DBEC hace una preselección de aspirantes, aplicando los criterios de priorización hasta llegar a una lista donde el número de solicitantes coincida con el presupuesto asignado. Esta preselección se realiza conforme a las ROP y a la convocatoria, seleccionando a los aspirantes en función del orden de los siguientes criterios de priorización:

1. Ingreso mensual per cápita del hogar. La información para evaluar este criterio proviene de la encuesta socioeconómica que llenan los aspirantes al realizar su solicitud en el SUBES
2. Pertener a una familia que se encuentra en el padrón de PROSPERA
3. Residir en uno de los municipios que se encuentran incluidos en el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre o en uno de los municipios incluidos en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVyD)
4. Aspirantes provenientes de municipios rurales, indígenas de alto y muy alto grado de marginación establecidos por el CONAPO, y/o su equivalente estatal en contextos urbanos marginados
5. Víctimas directas e indirectas del delito y que se encuentren en el Registro Nacional de Víctimas
6. Alumnas embarazadas o madres, así como alumnos que sean padres
7. Aspirantes con algún tipo de discapacidad motriz, visual o auditiva

8. Aspirantes detectados/as por los programas del Gobierno Federal o los gobiernos estatales que atienden a población migrante
9. Haber sido becaria de PROMAJOVEN
10. Ser mujer

Una vez que la DBEC generó una lista de prelación, convoca a una reunión del Comité Técnico de Becas Nacionales para la Educación Superior, donde se revisa la lista propuesta, y se elabora un acta de comité que hace constar la aprobación de la lista. Posteriormente la DBEC envía el acta de comité a la CNBES con la lista de beneficiarios, quien a su vez la revisa para descartar solicitudes que no estén en el SUBES, incompletas o que no cumplen con los requisitos de la beca. En caso de que la CNBES haga cambios a la lista de beneficiarios, remite la lista al Comité Técnico de Becas Nacionales para la Educación Superior para que éste lo apruebe a través de un acta de comité.

La siguiente actividad en el proceso de selección es la confronta de padrones, que realizan tanto la CNBES como la DBEC. La sección Criterios de Compatibilidad de la convocatoria especifica que los aspirantes no deben haber concluido estudios de licenciatura previamente, o haber sido sancionados conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria. Además, la beca es compatible con la beca de Excelencia, y puede ser compatible con las becas de Capacitación, Prácticas y Servicio Social, si así lo especifican estas convocatorias. La misma sección explica que, si se detecta que un beneficiario recibe dos becas para el mismo fin (pero no se dice cuáles son estas otras becas), se cancelará la segunda beca otorgada⁷⁵.

La DBEC confronta la lista de aspirantes seleccionados con todas las modalidades de beca de la UNAM con las cuales no es compatible la beca de manutención. Además, hace confrontas con otras becas y padrones cada vez que alguna autoridad, ya sea interna o externa, lo solicita.

⁷⁵ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/images/becas/id74-pronabes/ManLic1617.pdf>

Por su parte, la CNBES gestiona una confronta con el padrón de beneficiarios de PROSPERA, aunque ambas becas son compatibles.

De acuerdo con la convocatoria para el ciclo escolar 2016/2017, los resultados del proceso de selección se hacen públicos el 19 de septiembre de 2016⁷⁶. El padrón de beneficiarios que resulta del proceso de selección se publica en Gaceta UNAM, en el Sistema de Consulta de Resultados del portal de becarios de la UNAM y en el portal de la CNBES (ver <https://www.becarios.unam.mx/portal/Pbecas/lic/prounam/manutencion.html> y www.cnb.es.sep.gob.mx respectivamente).

Para facilitar la consulta de resultados, en 2016 la UNAM puso a disposición de los aspirantes centros de consulta en el centro de orientación educativa de la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE) de Ciudad Universitaria (CU), y en las áreas de becas de los planteles educativos⁷⁷.

Como parte de las actividades de notificación de resultados, en 2015 la DGOSE estableció un mecanismo de aclaraciones vía internet en el portal de becarios. En este sistema, los aspirantes que no fueron seleccionados podían solicitar una aclaración y enviar cualquier documento de apoyo que les permitieran justificar por qué su rechazo fue injustificado. Para apoyar a quienes tuvieron dificultades para llenar su forma de solicitud de aclaración en línea, se instaló un módulo de atención en las oficinas de la DGOSE, que ofreció servicios en las mismas fechas, pero dividiendo las fechas de atención de acuerdo a la primera letra del apellido de los aspirantes.

El último paso del proceso de selección es la confirmación como beneficiarios. Para esto, los aspirantes que fueron seleccionados deben de entrar a la opción

⁷⁶ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/images/becas/id74-pronabes/ManLic1617.pdf>

⁷⁷ Ver <https://www.becarios.unam.mx/portal/ayuda/aviso-manutencion1516.pdf>

“Consulta de Resultados” en el portal de becarios de la UNAM e imprimir la documentación que los acredita como beneficiarios del programa. En el mismo sistema, los aspirantes seleccionados tienen que declarar, bajo protesta de decir la verdad, que la información que proporcionaron en su solicitud es verídica y que los ingresos de su hogar son iguales o menores a cuatro salarios mínimos mensuales per cápita, que no cuentan con otro beneficio similar o en especie, que no han concluido otros estudios de educación superior, y que conocen los derechos y obligaciones de los beneficiarios⁷⁸.

⁷⁸ Ver <http://www.becas.unam.mx/portal/images/becas/id74-pronabes/ManLic1617.pdf>

- **Distribución de bienes y servicios y entrega de apoyos**

Una vez que el padrón de beneficiarios está publicado, la CNBES transfiere el total de su aportación para la beca a una cuenta de fideicomiso a nombre de la Fundación UNAM. Como especifica el numeral 5 de las ROP (coordinación institucional), dicho fideicomiso sirve únicamente para la transferencia de recursos de las becas de manutención y Apoya tu Transporte, y debe de permitir tener los recursos federales y sus rendimientos separados de los recursos y rendimientos que aporta la UNAM. Una vez que la CNBES hace la transferencia al fideicomiso, estos no pueden ser transferidos a otra cuenta, salvo para la dispersión a los beneficiarios.

La UNAM es la instancia responsable de decidir el mecanismo a través del cual se hace llegar el dinero a los beneficiarios, y de hacer la dispersión. En el ciclo escolar 2015/2016, esto se hizo a través de cuentas individuales de Banamex, a nombre de cada uno de los beneficiarios. Esta forma de dispersión tenía la ventaja de que no cobraba una comisión por manejo de cuenta. Sin embargo, en 2016 Banamex discontinuó el tipo de cuenta que se venía manejando, por lo que fue necesario buscar un nuevo mecanismo de dispersión, que resultó en el cambio a tres tipos de cuenta distintos: cuentas Perfiles Banamex para becarios de la UNAM, que son empleadas por la mayoría de los beneficiarios; cuentas Banamex Perfil Ejecutivo, con la que se paga a estudiantes menores de edad, o una cuenta de Inbursa⁷⁹. Otra consecuencia del cambio de producto de Banamex, según se nos reportó en la entrevista con la DBEC, es que se retrasó el pago de las becas hasta en tres meses.

⁷⁹ La página www.becarios.unam.mx da a entender que la UNAM tramitó cuentas con Inbursa para algunos beneficiarios, a los que se les avisó por correo electrónico, y que estos no deben de realizar otro trámite más que recoger su tarjeta. No obstante, ni en esta página, ni en la entrevista con el personal de la UNAM se nos explicó cuál es el criterio que se usó para asignar formas de pago diferenciadas a los beneficiarios. Ver

<https://www.becarios.unam.mx/portal/Pbecas/lic/prounam/manutencion.html>

Los beneficiarios a los que se les paga con una *Cuenta Perfiles Banamex*, o *Banamex Perfil Ejecutivo*, deben abrir su cuenta en una sucursal bancaria. Para agilizar este proceso en el momento del cambio, la UNAM organizó junto con Banamex que hubiera visitas de ejecutivos de la institución bancaria a las distintas instalaciones de la UNAM. Para facilitar el trámite de los estudiantes en el banco, la UNAM desarrolló dos cartas con instrucciones para el personal bancario, aunque después de ese momento inicial la cuenta deba abrirse en una sucursal. La primera de ellas indica que el tipo de cuenta a abrir es Perfiles no personalizada sin comisiones, y que no se debe condicionar la apertura de la cuenta a la contratación de ningún otro servicio. La segunda carta es para los beneficiarios menores de edad, y en ella se les indica el tipo de cuenta que van a abrir, y que para hacerlo deben acudir al banco, acompañados de su madre, padre o tutor.

Una vez que el becario tiene su número de cuenta, lo debe de ingresar en la página electrónica www.becarios.unam.mx. Con esta información y el padrón de beneficiarios, la DBEC de la UNAM conforma una base de datos con la información de los beneficiarios, y genera el layout donde se indica la cantidad que debe transferirse a cada beneficiario. Una vez generado el layout, la DBEC lo envía a Fundación UNAM, quien a su vez lo envía a Banamex, para que se realice la dispersión del recurso.

- **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

La principal actividad que realiza la UNAM en este rubro es, conforme lo especifican las ROP, mantener actualizado el padrón de beneficiarios, para lo que la DBEC carga la ficha escolar de toda la matrícula de la UNAM y las cédulas de información docente en el SUBES en agosto, a principios del año escolar, y en enero, para iniciar el segundo semestre del año académico. Además, en estos dos periodos se actualiza información en el SUBES sobre el catálogo de institución, plantel y carrera.

En la entrevista con el personal de la DBEC, este informó que a lo largo del ciclo escolar solicita la notificación de cambios, altas y bajas a servicios escolares dos o tres veces. Si se identifica alguna baja estudiantil entre los becarios en ese momento, la DBEC ingresa esta información en el SUBES y se suspende la beca a ese alumno.

- **Monitoreo y evaluación**

En el numeral 5, Coordinación institucional, del anexo 2 de las ROP, se señala que las instituciones públicas de educación superior de carácter federal (a las cuales pertenece la UNAM), son responsables de:

- Asegurar la rendición de cuentas sobre los recursos otorgados para becas y gastos de operación
- Evaluar, al menos una vez cada ciclo escolar, el funcionamiento del programa en la institución y entregar el resultado y las recomendaciones al Comité Técnico Institucional de Educación Superior con la finalidad de que se instrumenten las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora del programa
- Informar al término de cada ciclo escolar sobre el desempeño académico de los/as beneficiarios/as al Comité Técnico Institucional de Educación Superior de la beca
- Enviar a la CNBES, a más tardar el décimo día hábil posterior al que concluya cada mes, la siguiente documentación para acreditar el pago de becas: a) estados de cuenta bancarios completos; b) formato de seguimiento de becas pagadas especificando el origen de los recursos y el mes o los meses que se pagan; c) oficios de instrucción y/o dispersión de pago de becas a la fiduciaria; d) listado de beneficiarios completo; e) relación de becas canceladas
- Atender cualquier solicitud de información que haga la SEP

En la entrevista con el personal de la CNBES se informó al equipo evaluador que la UNAM cumple con esto al mandar a la CNBES los reportes requeridos. La CNBES, por su parte, compila y procesa esta información junto con la de las becas que otorga, para cumplir con las funciones de monitoreo y evaluación señalados en las ROP: formular trimestralmente el informe de los avances físico y financieros, y de cierre de ejercicio fiscal, y enviarlos a la Oficialía Mayor de la SEP.

Además de los reportes que la UNAM entrega a la CNBES, la DBEC explicó que esta institución realiza seguimiento a los beneficiarios del Programa a partir de los cinco años posteriores a la culminación de su participación en el programa de becas. Con estas mediciones se busca documentar el impacto cuantitativo y cualitativo del programa e identificar áreas de oportunidad. Un resultado de este análisis es la ampliación del número de becas ofrecidas por la institución, tras identificar que hay problemas, como el rezago educativo, que no se estaban atendiendo.

- **Contraloría social y satisfacción de beneficiarios**

La convocatoria solicita a los aspirantes que en caso de ser seleccionados sean voluntarios para participar en un comité de contraloría social, y los dirige a la página de la CNBES para más información (http://www.cnbep.sep.gob.mx/9-faqs/33-cont_manu_2015). Además, el portal de becarios de la Dirección General de Orientación y Atención Educativa (DGOAE) de la UNAM indica que en la beca de manutención la contraloría social es responsabilidad de los beneficiarios y los servidores públicos que atienden el programa, y que en estas actividades los beneficiarios sirven para supervisar y vigilar los apoyos del Programa, y para cumplir con la normatividad en materia de transparencia y rendición de cuentas⁸⁰.

El personal de la DBEC con quien habló el personal evaluador señaló que participar en los comités de contraloría social en la UNAM es voluntario, como se

⁸⁰ Ver <https://www.becarios.unam.mx/portal/Pbecas/lic/contraloria.html>

explica en las ROP, y difícil por la falta de interés de los alumnos. En esa entrevista no se señaló cuántos comités existen actualmente. Esta información se complementa con el dato desplegado en el portal de becario de la DGOAE, que muestra que en el ciclo escolar 2014/2015 había 10 comités de contraloría social en esa institución⁸¹. Esto indica que ese ciclo hubo comités en 40% de las facultades y escuelas de la UNAM.

En lo que se refiere a las actividades para la satisfacción de usuarios, la UNAM lleva a cabo las siguientes tareas:

- Los portales electrónicos www.becas.unam.mx y www.becarios.unam.mx sirven como canales de comunicación para mantener a la comunidad universitaria informada de las oportunidades de beca disponibles, y para informar a los beneficiarios de las distintas becas manejadas por la UNAM, incluyendo la beca de manutención, sobre avisos de importancia. El portal www.becarios.unam.mx tiene una sección de preguntas frecuentes
- En la convocatoria de la beca de manutención se designa a una persona como responsable de la beca, y se informa a los aspirantes y beneficiarios el teléfono al que pueden comunicarse en caso de dudas sobre la convocatoria, los pagos, o los comités de contraloría social
- Durante el proceso de la selección de beneficiarios se activa un mecanismo electrónico para la solicitud de aclaraciones, y se establecen centros de atención en las facultades y escuelas de la UNAM para asistir a quienes quieren utilizar este vínculo
- Se documentan testimonios de estudiantes que han sido beneficiados con algún tipo de beca y se hacen públicos a través del portal www.becarios.unam.mx

⁸¹ Ver <https://www.becarios.unam.mx/portal/Pbecas/lic/contraloria.html>

Áreas de oportunidad identificadas y recomendaciones para mejorar la operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM

El cuadro a continuación lista las áreas de oportunidad y recomendaciones para mejora que se identificaron durante la investigación documental y entrevistas con el personal de la CNBES en la SES, y de la DBEC en la UNAM.

Cuadro 1. Áreas de oportunidad y recomendaciones para mejorar la operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM	
Área de oportunidad	Recomendación
<p>La convocatoria no presenta información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los documentos que deben de presentarse con la solicitud - Los apoyos que se contraponen con la beca - Fechas de pago 	<p>Revisar la convocatoria para incluir información sobre todos los aspectos relevantes</p>
<p>No se identificaron mecanismos para identificar a los aspirantes que han concluido estudios de licenciatura previamente, o que han sido sancionados conforme a lo establecido en la Legislación Universitaria. Estos dos son criterios que invalidarían una solicitud</p>	<p>Confrontar el listado de aspirantes con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las cédulas profesionales del registro nacional de profesiones, para identificar a aquellos aspirantes que han concluido una licenciatura previamente - Los registros de la DGESE para identificar a aspirantes que tengan un registro previo, así como a estudiantes que han sido suspendidos o han recibido otra sanción universitaria previamente - Explorar si puede realizarse la confronta contra el registro histórico en el que se guardan los datos de la matrícula que las IPES suben cada año al SUBES
<p>No hay certeza de que la información que los aspirantes capturan en las solicitudes refleje efectivamente su situación económica</p>	<p>Explorar con la CNBES y el personal académico de la UNAM especializado en pobreza y/o educación, mecanismos alternativos para identificar a los aspirantes que estén</p>

	más en riesgo de abandono por cuestiones económicas
El primer criterio de priorización, el ingreso mensual per cápita, es un criterio continuo y no se proporciona un punto de corte. Esto imposibilita su aplicación para discriminar entre las solicitudes presentadas	Definir, junto con la CNBES y personal académico de la UNAM especializado en pobreza y/o educación, el rango de ingreso familiar en el que los estudiantes de licenciatura están más expuestos a abandono
De acuerdo a la última información disponible, únicamente 40% de las facultades y escuelas de la UNAM tienen un comité de contraloría social funcionando	-Que la DBEC organice sesiones con los becarios de cada facultad y escuela, posteriores al anuncio de resultados, para organizar comités, e informar a los aspirantes de sus beneficios y responsabilidades - Explorar incentivos para fomentar la participación en los comités, como prioridad en la inscripción a cursos de idiomas, o facilitar el uso de cubículos

Buenas prácticas identificadas en la operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM

Se identificaron las siguientes buenas prácticas en la operación de la beca de manutención para estudiantes de licenciatura de la UNAM, que pueden ser extrapoladas a otras IE y becas:

- Los portales www.becas.unam.mx y www.becarios.unam.mx son un buen mecanismo de comunicación con los aspirantes y beneficiarios. Además de desplegar información básica sobre las distintas modalidades de becas y sus convocatorias, se usan para hacer llegar avisos de importancia para los beneficiarios, como actualizaciones sobre el pago de las becas.
- Se comunican los resultados de la selección a aspirantes seleccionados y rechazados, y en este último caso se da la razón de rechazo, y existe el recurso de solicitud de aclaración.

- En el ciclo escolar 2015/2016 la UNAM organizó jornadas donde ejecutivos de Banamex, la institución financiera con la cual se manejan las becas de manutención, asistieron a las facultades y escuelas de la universidad para que los estudiantes pudieran abrir sus cuentas ahí mismo. Esto agilizó el proceso de altas y registro de las cuentas de los estudiantes.
- En el ciclo escolar 2016/2017 la UNAM redactó y puso a disposición de los beneficiarios documentos con instrucciones muy precisas para abrir las cuentas bancarias a través de las que recibirán sus apoyos. Uno de estos documentos instruye a los ejecutivos de cuenta sobre el tipo de instrumento financiero que usar para los becarios de la UNAM.
- La cuenta Banamex Perfil Ejecutivo que utiliza la UNAM para los beneficiarios menores de edad es una buena alternativa para la dispersión en becas de educación básica y media superior, como las becas de CONALEP y la Beca de Apoyo a la Educación Básica de Madres Jóvenes y Jóvenes Embarazadas (antes PROMAJOVEN). En este instrumento se utilizan cuentas personales con tarjetas no personalizadas que abren los beneficiarios y uno de sus tutores. Los retiros de la cuenta se realizan a través de tarjetas que los beneficiarios pueden usar en los cajeros automáticos de Banamex.
- La UNAM tiene un mecanismo para la atención a aspectos susceptibles de mejora trasciende la implementación de acciones para atender las recomendaciones de evaluaciones externas. La institución recolecta y analiza información sobre los exbecarios y usa estos resultados para rediseñar sus becas o proponer nuevas modalidades.